RAPPORT FINAL DE L'ÉVALUATION DE L'INITIATIVE DE PARTENARIATS SECTORIELS

Évaluation et développement des données
Politique stratégique
Développement des ressources humaines Canada

novembre 1997

REMERCIEMENTS

Le présent rapport met fin à l'évaluation de l'Initiative de partenariats sectoriels (IPS). Il a été rédigé pour Évaluation et développement des données par les Associés de recherche Ekos Inc.

Nous remercions vivement les membres du comité consultatif d'évaluation de l'IPS de collaboration. Leurs conseils, leurs explications, leur obligeance et leur bienveillance nous ont été d'un précieux secours.

Nous sommes également reconnaissants envers les conseils de ressources humaines engagés dans l'IPS pour leur importante contribution à cette étude.

AVANT-PROPOS

À l'origine, l'évaluation de l'Initiative de partenariats sectoriels (IPS) devait comporter trois étapes : 1) formative; 2) de contrôle et de cueillette des données et 3) sommative. Comme la plupart des conseils sectoriels venaient d'entamer leur phase d'exploitation lorsque l'évaluation de l'IPS a été lancée, nous avons effectué une évaluation formative au cours de 1994 et 1995. L'étape suivante, celle du contrôle et de la cueillette des données, devait se dérouler en deux vagues. Le présent rapport fait suite à la première vague de cueillette des données, qui s'est terminée à la fin du premier semestre de 1997. D'importantes mesures ont eu des répercussions sur l'IPS, notamment la Stratégie Jeunesse du gouvernement fédéral, la *Loi sur l'assurance-emploi* et la remise aux provinces de la compétence en matière de formation professionnelle. En raison de ces changements, la poursuite de notre évaluation devenait, de toute évidence, inutile.

L'évaluation formative s'est surtout intéressée au fondement de l'IPS et à des questions d'exécution. L'étape suivante, de contrôle et de cueillette des données, allait englober toutes les questions soumises à l'évaluation. Elles concernent :

- le fondement;
- les résultats;
- les incidences et les effets;
- le rendement et le rapport coût-efficacité;
- les solutions de rechange.

Le rapport que voici met l'accent sur les derniers renseignements recueillis; toutefois, par souci de complétude, y sont aussi intégrés les résultats de l'évaluation formative. Il résume les conclusions des deux étapes de l'évaluation qui ont été réalisées jusqu'ici.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE i

1 INTRODUCTION **1**
1.1 Description et objectifs de l'Initiative de partenariats sectoriels 1
1.2 Questions de l'évaluation et méthodologie 6
1.3 Organisation du rapport 10

2 FONDEMENT **11**
2.1 Concordance de l'IPS avec les besoins du secteur 11
2.2 Conformité des ententes et des conseils sectoriels avec les buts et objectifs de l'IPS 14
2.3 Liens de responsabilité 15
2.4 Caractère plausible et pertinence de l'IPS 15

3 RÉSULTATS **19**
3.1 Satisfaction au sujet du processus d'approbation des partenariats sectoriels 19
3.2 Pertinence des ententes sectorielles 20
3.3 Conception et structure des conseils sectoriels 21
3.4 Programmes et services des conseils sectoriels 25
3.5 Sensibilisation et adhésion 27
3.6 Satisfaction au sujet des programmes et services des conseils sectoriels 31
3.7 Changement systémique 32
3.8 Partenariats 33
3.9 Autosuffisance 34

4 INCIDENCE, EFFICACITÉ ET SOLUTIONS DE RECHANGE **39**
4.1 Premiers effets et incidences 39
4.2 Rendement et rapport coût-efficacité 46
4.3 Solutions de rechange 48

5 CONCLUSION **51**

106-02626/

5.1 Fondement 51
5.2 Résultats 52
5.3 Incidences sur l'employeur 57
5.4 Incidences sur l'employé 58
5.5 Rendement et le rapport coût-efficacité 59
5.6 Solutions de rechange 60

Annexe A : Mise à jour des objectifs de l'IPS
Annexe B : Mise au point des ententes sectorielles
Annexe C : Liste des conseils sectoriels
Annexe D : Questions de l'évaluation
Annexe E : Bibliographie

SOMMAIRE

Objet

À l'origine, l'évaluation de l'Initiative de partenariats sectoriels (IPS) devait comporter trois étapes : 1) formative; 2) de contrôle et de cueillette des données; et 3) sommative. Comme la plupart des conseils sectoriels venaient d'entamer leur phase d'exploitation lorsque l'évaluation de l'IPS a été lancée, nous avons effectué une évaluation formative au cours de 1994 et 1995. L'étape suivante, celle du contrôle et de la cueillette des données, devait se dérouler en deux vagues. Le présent rapport fait suite à la première vague de cueillette des données, qui s'est terminée à la fin du premier semestre de 1997. D'importantes mesures ont eu des répercussions sur l'IPS, notamment la Stratégie Jeunesse du gouvernement fédéral, la *Loi sur l'assurance-emploi* et la remise aux provinces de la compétence en matière de formation professionnelle. En raison de ces changements, la poursuite de notre évaluation devenait, de toute évidence, inutile.

L'évaluation formative s'est surtout intéressée au fondement de l'IPS et à des questions d'exécution. L'étape suivante, de contrôle et de cueillette des données, allait englober toutes les questions soumises à l'évaluation. Elles concernent :

- le fondement;
- les résultats;
- les incidences et les effets;
- le rendement et le rapport coût-efficacité;
- les solutions de rechange.

Le rapport que voici met l'accent sur les derniers renseignements recueillis; toutefois, par souci de complétude, y sont aussi intégrés les résultats de l'évaluation formative. Il résume les conclusions des deux étapes de l'évaluation qui ont été réalisées jusqu'ici.

Initiative de partenariats sectoriels

L'Initiative de partenariats sectoriels (IPS) dont le ministre des Finances a annoncé la création dans son Exposé économique de l'automne 1992, est un programme quinquennal (de 1993-1994 à 1997-1998) destiné à favoriser le développement d'une culture de la formation et à accroître les investissements du secteur privé dans la formation, domaine où le gouvernement fédéral aidera ce dernier à créer des partenariats sectoriels en vue de coordonner la gestion des ressources humaines. L'IPS relève, au sein de Développement des ressources humaines Canada, de la Direction des partenariats en ressources humaines. Les objectifs initiaux de l'Initiative étaient les suivants :

1. Inciter le secteur privé à accroître ses efforts en matière de formation.

2. Améliorer l'accès aux possibilités économiques grâce à de meilleures compétences.

3. Aider les travailleurs des secteurs aux prises avec une restructuration à s'adapter au changement.

4. Encourager la création de partenariats autosuffisants, voués à la planification et au développement à long terme des ressources humaines. Les partenaires clés de ce processus comprennent les chefs d'entreprise et les travailleurs (secteur privé), d'autres organismes fédéraux, les gouvernements provinciaux et les milieux scolaires. Leur objectif est de développer une culture de la formation au sein des entreprises; d'accroître la sensibilisation aux problèmes du développement des ressources humaines; de mobiliser employés et employeurs pour qu'ils prennent en main la formation professionnelle; et de se concentrer sur les préoccupations particulières aux PME.

5. Fournir aux secteurs une base d'information quantitative pour les aider à identifier et à planifier les compétences de l'avenir.

6. Concevoir et adopter des normes professionnelles et de compétences en vue d'un meilleur fonctionnement du marché du travail.

Il ne faut pas s'attendre à ce que chaque conseil sectoriel remplisse tous les objectifs de l'IPS. De plus, les objectifs initiaux se précisent à mesure que l'Initiative évolue, si bien qu'à l'heure actuelle, l'accent porte davantage sur le changement systémique dans les pratiques relatives aux ressources humaines (RH). Bien que la participation à des cours de formation ait été financée par le passé, dorénavant l'IPS ne subventionnera les conseils sectoriels que pour les activités tendant à améliorer l'infrastructure de la formation et non pour faire en sorte qu'ils financent directement les entreprises et les employés prenant part à de la formation.

Les crédits budgétaires de l'IPS pour les années financières allant de 1993-1994 à 1997-1998 atteignaient à l'origine 250 millions de dollars; toutefois, en raison de nombreuses

compressions, les prévisions budgétaires quinquennales s'établissent à 135 millions de dollars (F&E et programme de contributions conjugués). Au 2 septembre 1997, les dépenses globales en vertu de l'IPS s'élevaient à environ 87,9 millions de dollars. À l'été de 1997, dix-neuf conseils sectoriels étaient en activité et il y en avait deux en cours d'établissement. Deux conseils sectoriels avaient mis fin à leurs activités.

Méthodologie de l'évaluation

Des 19 conseils sectoriels en activité, nous en avons étudié sept en profondeur dans la première vague de l'étape d'évaluation portant sur le contrôle et la cueillette des données. Nous avons aussi recueilli quelques renseignements sur les deux conseils sectoriels qui ont mis fin à leurs activités. Parmi nos méthodes d'enquête, mentionnons :

- les entrevues avec des personnes clés;
- l'examen de dossiers et l'analyse de données administratives;
- une étude de la documentation;
- des sondages d'opinion auprès d'employeurs et d'employés;
- des études de cas par projet.

En ce qui concerne les sondages, notons que les résultats reposent parfois sur un nombre assez restreint de participants et qu'il n'a pas été possible, en général, de former un groupe témoin adéquat. Quant aux études de cas effectuées au niveau d'un projet, les résultats d'entrevue découlent d'une perspective de réussite.

Bien que pour certains conseils sectoriels les résultats soient fondés sur des sources de données quantitatives, notamment des sondages, chaque conseil constitue à vrai dire une étude de cas. Puisque telle ou telle expérience peut être particulière à un conseil sectoriel et qu'il est rare qu'elle soit commune à tous les conseils, il est difficile de généraliser. De même que pour l'évaluation formative, il nous a semblé qu'il valait mieux, au lieu de dresser le bilan des problèmes ou des avantages, tirer des leçons des observations faites à l'égard de chaque conseil. Dans la mesure du possible, nos méthodes tendaient à obtenir sur chaque conseil sectoriel un tronc commun d'information. En outre, nous avons recueilli des données sur les caractéristiques particulières à chacun des conseils.

Principaux résultats et conclusions

Le fondement

L'IPS n'a pas perdu de sa raison d'être depuis l'évaluation formative et pourrait même, maintenant que la formation professionnelle est remise aux provinces, avoir acquis de la pertinence en raison du caractère national des programmes et des services qu'elle offre dans le

domaine des ressources humaines. La recherche la plus récente sur le fondement de l'IPS témoigne d'un appui aux approches adoptées dans le cadre de l'Initiative à l'égard des RH, en ce qu'elles constituent un moyen de partager le coût des investissements dans la formation et de mettre à profit l'expertise des divers partenaires. Tous les sondages d'opinion publique passés ou récents confirment l'appui très ferme accordé par la population à l'apprentissage continu, de même que sa faveur pour le partenariat. L'approche de l'IPS est bien reçue dans l'ensemble de la population du fait qu'elle tente de dépolitiser la question de la formation et qu'elle favorise les solutions prises en commun. Les employeurs et les employés interrogés à l'étape de l'évaluation formative confirment aussi la validité du concept des conseils sectoriels. Cependant, il est souvent difficile de traduire en appui financier un appui verbal.

Les résultats

La structure et l'organisation

Les conseils sectoriels, dont les produits et services sont différenciés, diffèrent également beaucoup du point de vue de leur conception et de leurs mécanismes d'exécution. Néanmoins, les données recueillies jusqu ici révèlent des éléments de réussite communs. En fait, nous avons pu observer que la structure d'un conseil ou les éléments de son organisation constituent les meilleurs garants de sa survie. Parmi les éléments clés de la réussite figurent les suivants :

- En début de processus, la définition par voie de consensus des enjeux essentiels, capables de mobiliser patrons et travailleurs pour la mise en branle d'un conseil sectoriel. Il est alors important d'isoler les questions relevant des ressources humaines de celles qui appartiennent aux conventions collectives.

- La composition du conseil d'administration — travailleurs et patrons doivent être représentés adéquatement et la représentation doit refléter la composition du secteur. Bien que certains conseils sectoriels s'adressent précisément aux petites entreprises, la participation de certaines grosses entreprises est essentielle afin de garantir au conseil sectoriel la crédibilité et les ressources financières nécessaires à sa survie.

- Le leadership est déterminant pour le cheminement et la réussite d'un conseil sectoriel — cela concerne à la fois les entreprises, les syndicats et les membres du conseil d'administration. Le leadership de la direction et les efforts des « partisans » ou des « convaincus » ont aussi leur importance.

- Un véritable esprit de partenariat, de bonnes relations de travail et des intangibles comme la « chimie » doivent imprégner les rapports entre les membres du conseil ainsi que les partenaires du secteur privé et du milieu de l'éducation.

Les ententes

Les ententes sectorielles ne sont pas très précises au sujet des incidences et des effets attendus, et l'on n'y décèle pas beaucoup de dispositions touchant la collecte de données et l'évaluation en mode continu. En l'absence de dispositions financières à cet égard, il a été difficile pour les conseils sectoriels d'y consacrer des ressources même s'il peut résulter de ces activités une information susceptible de produire des résultats plus efficaces. L'insertion dans les ententes sectorielles de dispositions plus fermes sur les comptes à rendre pourrait contribuer à clarifier les obligations de résultat et les stratégies destinées à mesurer le rendement (c.-à-d. cueillette de données et évaluation / examen) en ce qui concerne l'apport du conseil aux objectifs stratégiques de l'IPS en général de même que l'exécution du programme (rendement).

Les partenariats ne déboucheront pas tous sur des résultats durables. Il faut veiller à ce que les ententes renferment des dispositions propres à garantir le meilleur usage possible des produits et des services que le conseil sectoriel aura mis au point. Les conseils sectoriels doivent aussi envisager la dissolution éventuelle des partenariats au niveau d'un projet et prévoir dans les ententes des dispositions touchant la propriété des produits, des listes de clients, etc.

Pour de nombreux conseils, la question de la propriété prend un caractère crucial à mesure que sont entrepris des projets de développement avec des tiers et que divers produits sont remis aux participants, entre autres des programmes d'étude et du matériel didactique. La protection de la propriété intellectuelle est une question difficile et complexe mais qui peut être cruciale pour la survie d'un conseil sectoriel. Par contre, il se pourrait que la perception de droits et les efforts en vue de protéger le droit d'auteur entrent en contradiction avec les grands objectifs de l'IPS qui consistent à accroître les occasions d'apprentissage. Afin de tirer les choses au clair, il serait sans doute utile d'inscrire dans les ententes sectorielles des dispositions plus précises en matière de propriété dans le contexte du fonctionnement courant d'un partenariat ou de sa dissolution.

Les produits et services

Les produits et services des conseils sectoriels varient énormément, reflet des différences dans les besoins et les défis de chaque secteur. Une description assez grossière des produits et services d'un conseil sectoriel pourrait se fonder sur l'attention qu'il accorde aux normes et à la formation. La plupart des conseils sectoriels s'efforcent d'adopter des normes professionnelles. Comme exemples de produits et de services, mentionnons : la mise au point de normes professionnelles, l'élaboration de programmes de formation, les mesures de certification et d'attestation, le financement de la participation à la formation et au perfectionnement, la recherche dans le domaine des ressources humaines. L'IPS donne lieu, en ce qui concerne les pratiques de RH, au déroulement d'une expérience à grande échelle qui offre l'occasion d'étudier les forces et les faiblesses de diverses stratégies. Le dédoublement des efforts accomplis par l'ensemble des conseils sectoriels pourrait compromettre les bienfaits pouvant découler de cette diversité. Afin d'éviter le dédoublement et de consolider les efforts de tous les conseils sectoriels, leurs activités et les expériences qu'ils réalisent doivent être connues. Le besoin de communication dépasse peut-être déjà la capacité du réseau de communication informel et pourrait nécessiter un mécanisme plus officiel.

La sensibilisation, l'adhésion et la satisfaction

La sensibilisation et l'adhésion aux programmes et aux services des conseils sectoriels sont encore assez faibles. À cette observation s'ajoute le fait que la formation n'a pas toujours un effet différentiel. Bien qu'une partie du problème soit simplement attribuable à l'entrée toute récente des produits sur le marché, il est certain que la commercialisation fait défaut. Conscients de cette lacune, beaucoup de conseils ont créé des postes dans ce domaine ou fait appel à des services externes. Il est toutefois à noter que, trop souvent, la mise à l'essai des produits et le marketing ont lieu *après* l'entrée en pleine production et la mise sur le marché des produits et des services.

Bien des obstacles s'opposent à l'adoption des normes professionnelles et à la formation, et chacun, aussi petit soit-il, peut empêcher la participation. De façon générale, le manque de souplesse dans la prestation des programmes et des services réduit gravement le degré d'adhésion. À titre d'exemple, l'obligation de suivre un cours dans un délai précis peut entrer en conflit avec le calendrier de production. Il convient aussi de mentionner le rôle des syndicats dans la prestation des programmes et des services. Alors que leur intervention peut être essentielle à l'étape de la conception, il peut devenir également essentiel dans certains secteurs de recourir à une autre interface que syndicale pour la prestation des programmes et des services.

Dans l'ensemble, les intervenants et les participants se montrent très satisfaits des programmes et des services offerts par les conseils sectoriels. Toutefois, malgré ce haut niveau de satisfaction, les résultats d'au moins un sondage révèlent que les employeurs participants sont tout aussi satisfaits, sinon davantage, de la formation provenant d'autres sources. Le fait qu'un employeur ou un employé ait opté pour la formation offerte par le conseil sectoriel pourrait indiquer qu'il n'existait pas d'autre choix ou que les autres options ne s'intéressaient pas aux normes professionnelles ou ne procuraient pas d'attestation. Parmi les options les plus souples, il y a la technologie informatisée. Comme il s'agit d'un apprentissage autonome, il faut bien s'assurer que l'employé concerné comprend tout à fait la nature et le contenu du matériel et qu'il possède la compétence et la motivation voulues.

La qualité des formateurs est souvent critiquée. À mesure que se popularisent les programmes de formation des formateurs, il devient de plus en plus important de surveiller les formateurs et d'offrir au besoin des programmes supplémentaires ou de nouveaux formateurs. De l'avis des personnes clés que nous avons interrogées, les travailleurs les plus qualifiés sont souvent, malgré l'abondance de leurs connaissances, les pires des instructeurs.

Le changement systémique et les partenariats

Les données réunies dans le cadre de notre évaluation au moyen des entrevues avec des personnes clés et des études de cas confirment que le changement systémique s'est bel et bien produit. Il se dénote dans le système d'apprentissage canadien et dans la manière avec laquelle les maisons d'enseignement répondent aux besoins des entreprises et des travailleurs. Le fait que les collèges attribuent des crédits à la formation reçue en milieu de travail ou par l'entremise d'un conseil sectoriel témoigne de ce changement profond.

Les partenariats constituent un facteur crucial du changement systémique. Ils fournissent, directement ou en nature, un apport significatif aux conseils sectoriels sous forme du temps consacré par les partenaires et de la contribution aux dépenses d'exploitation ainsi que du financement direct des frais de mise en oeuvre et de formation proprement dite. Les partenariats exercent aussi un rôle essentiel dans la mise au point et l'implantation des programmes et des services des conseils sectoriels. Les projets de développement entrepris en commun ne sont pas à l'abri des difficultés et les conseils sectoriels doivent en évaluer attentivement les résultats éventuels, le coût, les avantages et les incidences juridiques.

L'autosuffisance

Nous avons pu constater que pour la plupart des secteurs, le délai de trois ans fixé pour atteindre l'autosuffisance à l'égard des frais administratifs de base est irréaliste à moins qu'ils puissent déjà compter sur un partenariat solide et des relations de travail bien établies. D'habitude, il faut plus de temps que prévu pour implanter un partenariat fonctionnel, ce à quoi s'ajoute la difficulté de concevoir des produits et de les mettre sur le marché dans les trois ans, toujours en procédant par consensus. Des sept conseils sectoriels en activité compris dans la première vague de cueillette des données, trois avaient atteint l'autosuffisance financière. Les conseils autosuffisants poursuivaient encore des projets conformes aux objectifs de l'IPS et touchaient même encore des crédits de financement de projet en vertu de l'IPS.

La concentration sur un seul produit comporte des risques puisque le conseil tout entier peut subir les contrecoups de l'échec du produit sur le marché. Bien que la diversité soit difficile à gérer, il est sans doute plus prudent de faire un peu de diversification.

Il ne suffit pas de parvenir à vendre un produit ou un service pour assurer son autosuffisance. Des conseils sectoriels ayant attiré relativement peu de participants à leurs programmes ont atteint leur autosuffisance de base grâce aux droits d'adhésion et aux frais d'obtention ou de renouvellement d'un certificat. Il faut trouver d'autres sources de financement de base que la vente des produits. Il s'agit d'un défi particulièrement difficile pour les conseils intersectoriels.

Malgré les raisons qui justifient la participation financière de l'industrie et l'autosuffisance, l'imposition de droits peut entraîner des problèmes comme la diminution de l'adhésion en raison du coût. En outre, la question des redevances et du droit d'auteur devient plus aiguë à mesure que les conseils sectoriels se lancent dans des ententes de développement conjointes. Alors que l'objectif d'autosuffisance oblige un conseil sectoriel à vouloir protéger ses droits d'auteur, l'objectif qui consiste à accroître l'adhésion peut souffrir de l'imposition de droits aux utilisateurs éventuels.

Les incidences sur l'employeur

Il ressort des données administratives étudiées, des sondages que nous avons réalisés et des études de cas par projet que les programmes parrainés par les conseils ont amené les employeurs à offrir plus de formation et à s'intéresser davantage à ces activités. Quant au développement d'une culture de la formation, le processus est encore plus important que le produit. Si l'employeur ne s'engage pas dans le processus, on ne doit pas s'attendre à ce que celui-ci ait beaucoup d'impact sur l'entreprise. Son intervention peut aller de la planification ou de la surveillance des activités de formation jusqu'à la participation en bonne et due forme des travailleurs et de la direction aux décisions en matière de RH.

Les employeurs s'accordent à reconnaître que la formation et les normes professionnelles améliorent la compétence de leur effectif et que la productivité tend à augmenter en conséquence. Nous avons pu observer une certaine amélioration de la productivité et de la rentabilité, mais à très petite échelle. Parmi les autres incidences signalées, il y a une amélioration dans la transition entre l'école et le travail et dans la satisfaction de la clientèle.

Les incidences sur l'employé

Les activités de RH parrainées par un conseil ont sans doute peu d'incidence sur l'intérêt de l'employé pour la formation, étant donné le caractère quasi sacré qui entoure l'idée de formation et d'apprentissage continu. Le principal avantage des initiatives sectorielles serait plutôt d'offrir plus d'occasions de formation en supprimant certains des obstacles relatifs à l'offre. La formation sectorielle présente aussi l'avantage d'être fermement associée au milieu de travail et, souvent, de comporter l'obtention de normes professionnelles et de certificats. Il devient alors plus facile de mettre en oeuvre les intentions.

Pour la majorité des travailleurs interrogés, la formation parrainée par un conseil a un impact positif à court terme sur diverses compétences professionnelles, que beaucoup disent mettre en pratique dans leur emploi. En fait, bon nombre des employés interrogés donnent pour principale raison de leur participation aux initiatives d'un conseil l'acquisition de compétences ou leur perfectionnement. Leurs impressions sont partagées en ce qui concerne les incidences que leur formation a pu avoir sur leur mobilité professionnelle, leur souplesse, leur sécurité d'emploi et leur rémunération. Certains participants ont l'impression d'être plus mobiles après avoir fait de la formation, et beaucoup espèrent un impact positif sur leurs chances d'avancement. Pour d'autres participants, les effets de la formation concernant ces aspects sont moins évidents. Les différences dans l'évaluation des incidences peuvent dépendre de conditions particulières qui existent d'un secteur à l'autre et d'une entreprise à l'autre, conditions qui influent sur les raisons des employés de suivre une formation et sur les résultats escomptés. Pour les travailleurs, la possibilité d'en tirer des avantages dépend, notamment, du milieu de travail lui-même. De plus, il est trop tôt pour mesurer les bienfaits à long terme de la formation professionnelle.

Le rendement et le rapport coût-efficacité

Nous avons pu observer d'importantes économies dans les activités de RH grâce à l'approche sectorielle. De façon générale, le passage à la collaboration avec les établissements d'enseignement et les entreprises privées a sensiblement réduit les dépenses des conseils sectoriels pour la mise au point de leurs produits et de leurs services. Certaines économies entraînent des coûts compensatoires, notamment le partage du revenu et les dépenses supplémentaires dans l'ordre de la gestion et de l'administration. Il peut y avoir des pertes d'économies en cas de chevauchement sérieux ou de dédoublement des programmes et des services offerts par d'autres voies.

Les solutions de rechange

Dans certains secteurs, il existe très peu de solutions de rechange aux initiatives sectorielles puisque la formation proposée ou mise au point concerne les nouvelles normes professionnelles. Des secteurs ou des catégories professionnelles disposent aussi de très peu d'agents d'exécution parce que leur créneau est trop étroit pour concevoir des produits et des services sur mesure. Toutefois, d'autres secteurs encore devront modifier sensiblement le rôle de leur conseil afin de s'adapter à la croissance de l'offre de formation. Quelques-uns de ces défis sont prometteurs parce qu'ils révéleront de nouveaux besoins pour le marché et de nouveaux rôles pour le conseil.

Dans la mesure où un secteur sectoriel constitue un véritable partenariat et représente l'ensemble de l'industrie, la participation des maisons d'enseignements, des formateurs privés et des associations industrielles et professionnelles abolit les distinctions entre les formules concurrentielles et celle de l'IPS. Plus le partenariat est de nature globale, moins la question des solutions de rechange a de l'importance.

CHAPITRE

1 INTRODUCTION

1.1 Description et objectifs de L'Initiative de partenariats sectoriels

Description

L'Initiative de partenariats sectoriels (IPS) dont le ministre des Finances a annoncé la création dans son Exposé économique de l'automne 1992, est un programme quinquennal (de 1993-1994 à 1997-1998) destiné à favoriser le développement d'une culture de la formation et à accroître les investissements du secteur privé dans la formation. Par l'intermédiaire de l'IPS, le gouvernement fédéral aidera le secteur privé à créer des partenariats sectoriels en vue de coordonner la gestion des ressources humaines. L'IPS a permis de consolider au sein d'un seul service de Développement des ressources humaines Canada (DRHC), soit la Direction des partenariats en ressources humaines, les quatre fonctions suivantes : exécution des partenariats sectoriels; normes, planification et analyse; études sectorielles; perfectionnement de la main-d'oeuvre. L'Initiative a pour but d'inciter le secteur privé à collaborer à un nouveau système de planification des ressources humaines qui doit déboucher sur la mise au point de nouvelles stratégies en la matière. L'IPS se concentre uniquement sur l'adaptation à un marché en expansion.

Objectifs de L'Initiative de partenariats sectoriels

L'Initiative de partenariats sectoriels possède d'importants objectifs. Dès sa création, ainsi qu'en témoignent des documents internes, l'Initiative s'est vu confier les buts suivants :

1. Inciter le secteur privé à accroître ses efforts en matière de formation.

2. Améliorer l'accès aux possibilités économiques grâce à de meilleures compétences.

3. Aider les travailleurs des secteurs aux prises avec une restructuration à s'adapter au changement.

4. Encourager la création de partenariats autosuffisants, voués à la planification et au développement à long terme des ressources humaines. Ce processus a notamment pour intervenants clés :

   - les chefs d'entreprise et les travailleurs (secteur privé);
   - d'autres ministères fédéraux;
   - les gouvernements provinciaux;
   - les maisons d'enseignement.

   Ils ont les objectifs suivants :

   - développer une culture de la formation au sein des entreprises;
   - accroître la sensibilisation aux problèmes du développement des ressources humaines;
   - mobiliser employés et employeurs pour qu'ils prennent en main la formation professionnelle;
   - se concentrer sur les préoccupations particulières des PME.

5. Fournir aux secteurs une base d'information quantitative pour les aider à identifier et à planifier les compétences de l'avenir.

6. Concevoir et adopter des normes professionnelles et de compétences en vue d'un meilleur fonctionnement du marché du travail.

Il ne faut pas s'attendre à ce que chaque conseil sectoriel remplisse tous les objectifs de l'IPS. De plus, les objectifs initiaux se précisent à mesure que l'Initiative évolue, si bien qu'à l'heure actuelle, l'accent porte davantage sur le changement systémique dans les pratiques de RH (voir l'annexe A). Bien que la participation à des cours de formation ait été financée par le passé, dorénavant l'IPS ne subventionnera les conseils sectoriels que pour les activités tendant à améliorer l'infrastructure de la formation et non pour faire en sorte qu'ils financent directement les entreprises et les employés prenant part à de la formation.

Processus de l'IPS

Comme chaque secteur est unique en son genre et a des besoins qui lui sont propres, les partenariats suivent un cheminement qui varie quelque peu selon les secteurs. Néanmoins, le processus comporte toujours un certain nombre de phases. Le graphique B.1 de l'annexe B illustre la mise au point typique d'une entente sectorielle. Toutefois, soulignons que le processus n'est pas rigoureusement linéaire et qu'il peut être modifié en fonction des besoins propres à un secteur. Ce dernier est décrit en détail à l'annexe B.

Budget de l'IPS

Les crédits budgétaires de l'IPS pour les années financières allant de 1993-1994 à 1997-1998 atteignaient à l'origine 250 millions de dollars; toutefois, en raison de nombreuses compressions, les prévisions budgétaires quinquennales s'établissent à 135 millions de dollars (F&E et programme de contributions conjugués). Ce dernier chiffre ne comprend pas les 50 millions de dollars affectés aux partenariats sectoriels conclus en vertu de Jeunes stagiaires, ni les crédits consentis au financement et aux services votés du Service national d'aide à l'adaptation de l'industrie (SNAAI).

Le tableau 1.2 présente les dépenses en contributions de l'IPS depuis l'adoption du programme. Au 2 septembre 1997, les contributions globales en vertu de l'IPS s'élevaient à environ 87,9 millions de dollars. La majeure partie de ces dépenses ont servi à financer le

fonctionnement des conseils, 33 millions de dollars, et les ententes de perfectionnement de la main-d'oeuvre, 35,9 millions de dollars. Les ententes relatives aux normes professionnelles n'ont occasionné que des dépenses de 19,1 millions de dollars. Le tableau ne comprend pas les contributions de 50 millions de dollars au programme Jeunes stagiaires ni les crédits de 27 millions de dollars pour le financement d'activités relevant du SNAAI, mais liées à l'IPS. Bien que les dépenses relatives au SNAAI et à Jeunes stagiaires ne découlent pas du budget de l'IPS, les responsables de l'IPS estiment qu'elles font partie intégrante de leur approche à l'égard des activités sectorielles.

Les ententes établies entre DRH et les conseils sectoriels — en particulier celles qui concernent le perfectionnement de la main-d'oeuvre et les normes professionnelles — exigent de l'industrie une contribution équivalente en argent ou en nature. DRH a assumé une part supérieure dans le cas des ententes sur le financement d'un conseil.

Conseils sectoriels

Au moment de rédiger le rapport de l'évaluation formative à la fin de l'été 1996 (DRH, 1996), il y avait 18 conseils sectoriels en activité et trois autres étaient en voie d'établissement. À l'été de 1997, les conseils sectoriels en activité étaient au nombre de 19 et il y en avait deux autres en voie d'établissement[1]. Deux conseils sectoriels ont mis fin à leurs activités (le Conseil de formation dans le secteur de la fabrication de pièces d'automobile et le Conseil de formation des arts graphiques Impression 2000).

1. La liste complète des conseils sectoriels actuels figure à l'annexe C.

TABLEAU 1.1
Dépenses de l'IPS
(en milliers de dollars)

Crédits du programme	Année financière					Total
	1993-1994	1994-1995	1995-1996	1996-1997	1997-1998[1]	
Financement des conseils	9 527 $	8 965 $	7 024 $	4 152 $	3 290 $	32 958 $
Perfectionnement de la main-d'oeuvre	5 047 $	7 576 $	11 396 $	8 254 $	3 581 $	35 854 $
Normes professionnelles	—	1 475 $	3 923 $	6 203 $	7 455 $	19 056 $
Total	14 574 $	18 016 $	22 343 $	18 609 $	14 326 $	87 868 $

1. Au 2 septembre 1997.

1.2 Questions de l'évaluation et méthodologie

À l'origine, l'évaluation de L'Initiative de partenariats sectoriels (IPS) devait comporter trois étapes : 1) formative; 2) de contrôle et de cueillette des données; et 3) sommative. Comme la plupart des conseils sectoriels venaient d'entamer leur phase d'exploitation lorsque l'évaluation de l'IPS a été lancée, nous avons effectué une évaluation formative au cours de 1994 et 1995. L'étape suivante, celle du contrôle et de la cueillette des données, devait se dérouler en deux vagues. Le présent rapport fait suite à la première vague de cueillette des données, qui s'est terminée à la fin du premier semestre de 1997. D'importantes mesures ont eu des répercussions sur l'IPS, notamment la Stratégie Jeunesse du gouvernement fédéral, la *Loi sur l'assurance-emploi* et la remise aux provinces de la compétence en matière de formation professionnelle. En raison de ces changements, la poursuite de notre évaluation devenait, de toute évidence, inutile.

Alors que l'évaluation formative portait principalement sur le fondement et les questions d'exécution, l'étape de contrôle et de cueillette de données devait couvrir tous les aspects de l'évaluation tels qu'ils sont décrits ci-dessous. L'annexe D fournit la liste complète des questions de l'évaluation et leur description.

(a) Questions relatives au fondement

- L'Initiative de partenariats sectoriels et les ententes sectorielles concordent-elles avec les besoins actuels et en évolution des secteurs?
- Les buts et objectifs des ententes sectorielles sont-ils conformes à l'IPS?
- Les liens de responsabilité sont-ils bien compris et acceptés?
- La conception actuelle de l'Initiative est-elle plausible?

(b) Questions relatives à l'exécution

- Les résultats prévus dans les ententes sectorielles ont-ils été atteints?
- Les ententes sectorielles ont-elles abouti à des partenariats efficaces?
- Les ententes sectorielles ont-elles débouché sur des pratiques et des programmes adéquats et efficaces en matière de développement des ressources humaines?
- Les secteurs atteignent-ils leur autosuffisance?
- Quel degré de sensibilisation et quel déploiement l'IPS a-t-elle atteints?
- Quel degré de sensibilisation et quel déploiement les ententes sectorielles ont-elles atteints?

(c) Incidences et effets

- Quelles sont les incidences des pratiques en matière de développement des ressources humaines sur les secteurs et les entreprises des secteurs?
- Quelle est la portée des pratiques en matière de ressources humaines sur les travailleurs?
- Quelle est la portée des ententes sectorielles sur la santé économique des secteurs?
- Quels sont les effets de l'IPS et des ententes sectorielles sur la société?
- En vertu de l'IPS, le secteur privé se sent-il plus responsable et plus maître de la formation de la main-d'oeuvre et des questions de ressources humaines?

(d) Rendement et rapport coût-efficacité

- Quels sont le rendement et le rapport coût-efficacité relatifs des activités découlant des ententes sectorielles?
- Les ententes sectorielles donnent-elles lieu à un chevauchement des compétences?

(e) Solutions de rechange

- Existe-t-il des solutions de rechange d'un meilleur rapport coût-efficacité à l'IPS et aux ententes sectorielles?

Pour atteindre les objectifs de l'évaluation de l'IPS exposés ci-dessus en ce qui concerne l'étape de contrôle et de cueillette de données, nos méthodes d'enquête comportaient, entre autres :

- des entrevues avec des personnes clés;
- l'examen de dossiers et l'analyse de données administratives;
- une étude de la documentation;
- des sondages d'opinion auprès d'employeurs et d'employés;
- des études de cas par projet.

La première vague de cueillette de données nous a procuré des renseignements détaillés sur sept conseils sectoriels en activité ainsi que des renseignements plus restreints sur les deux conseils sectoriels qui ont mis fin à leurs activités. Il est à noter que les mesures d'évaluation prévues n'ont pas toutes été déployées pour diverses raisons, notamment des contraintes de temps et de ressources. Puisque nous devons nous en tenir aux résultats de la première vague seulement et que les activités pertinentes sont même incomplètes, il nous sera difficile de répondre de manière approfondie aux questions de l'évaluation. Le tableau 1.2 résume les activités de cueillette de données entreprises pour chaque conseil sectoriel compris dans la première vague de cueillette de données.

TABLEAU 1.2
Activités de la première vague de cueillette de données

Conseil	Activités entreprises au cours de la première vague
Conseil canadien du commerce et de l'emploi dans la sidérurgie (CCCES)	❏ Entrevues avec des personnes clés ❏ Analyse du contenu du cours ❏ Examen de documents et analyse de données administratives ❏ Analyse de sondages internes auprès des employés (n=368)
Conseil du Service d'entretien et de réparation automobile du Canada (SERAC)	❏ Entrevues avec des personnes clés ❏ Examen de documents et analyse de données administratives ❏ Sondage auprès d'employeurs participants et non participants au programme Investissons dans les gens, du SERAC (n=608) ❏ Sondage auprès d'employés participants et non participants au programme Investissons dans les gens, du SERAC (n=192)
Conseil des ressources humaines du logiciel (CRHL)	❏ Entrevues avec des personnes clés ❏ Examen de documents et analyse de données administratives ❏ Sondage auprès de participants au programme Mentys (n=250 inscrits / 96 utilisateurs)
Conseil des ressources humaines dans l'industrie canadienne du tourisme (CRHICT)	❏ Entrevues avec des personnes clés ❏ Examen de documents et analyse de données administratives ❏ Étude de cas d'une compagnie ayant adopté avec succès des normes professionnelles
Forum pour la formation en commerce international (FFCI)	❏ Entrevues avec des personnes clés ❏ Examen de documents et analyse de données administratives ❏ Sondage auprès de participants au programme FFCI d'amélioration des compétences (n=447) ❏ Sondage auprès de compagnies (n=501)
Conseil des ressources humaines dans l'industrie canadienne du camionnage (CRHICC)	❏ Entrevues avec des personnes clés ❏ Examen de documents et analyse de données administratives
Conseil canadien de l'entretien des aéronefs (CCEA)	❏ Étude de cas d'une compagnie ayant adopté avec succès des normes professionnelles
Conseil de formation des arts graphiques Impression 2000	❏ Entrevues avec des personnes clés (Étude de cas sur la dissolution du Conseil)
Conseil de formation dans le secteur de la fabrication de pièces d'automobile (CFFPA)	❏ Entrevues avec des personnes clés (Étude de cas sur la dissolution du Conseil) ❏ Examen de documents (Étude de cas sur la dissolution du Conseil)
Autres conseils (culture, environnement, pêche professionnelle, logistique, horticulture, *WITT*)	❏ Aucune activité de cueillette de données
Sans objet	❏ Étude de documentation

Bien que pour certains conseils sectoriels les résultats soient fondés sur des sources de données quantitatives, notamment des sondages, chaque conseil constitue à vrai dire une étude de cas. Puisque telle ou telle expérience peut être particulière à un conseil sectoriel et qu'il est rare qu'elle soit commune à tous les conseils, il nous est difficile de généraliser. De même que pour l'évaluation formative, il nous a semblé qu'il valait mieux, au lieu de dresser le bilan des problèmes ou des avantages, tirer des leçons des observations faites à l'égard de chaque conseil. Dans la mesure du possible, nos méthodes tendaient à obtenir sur chaque conseil sectoriel un tronc commun d'information. En outre, nous avons recueilli des données sur les caractéristiques particulières à chacun des conseils.

Le rapport que voici met l'accent sur les derniers renseignements recueillis. Toutefois, par souci de complétude, y sont aussi intégrés les résultats de l'évaluation formative, fondés essentiellement sur les études de cas touchant onze conseils sectoriels. Le rapport résume les conclusions des deux étapes de l'évaluation qui ont été réalisées jusqu'ici.

1.3 Organisation du rapport

Nous présentons nos observations dans l'ordre des questions clés énumérées ci-dessous :

- le fondement;
- les résultats;
- les incidences et les effets;
- le rendement et le rapport coût-efficacité;
- les solutions de rechange.

CHAPITRE

2 FONDEMENT

2.1 Concordance de l'IPS avec les besoins du secteur

Étant donné que les questions relatives au fondement ont été étudiées en détail lors de l'étape formative, elles n'étaient pas au centre des activités de l'étape touchant le contrôle et la cueillette de données. Par conséquent, la majeure partie des observations ci-dessous proviennent de l'évaluation formative.

La première question posée consiste à savoir dans quelle mesure l'IPS répond aux besoins des secteurs. Au moment où s'est effectuée l'évaluation formative, on s'accordait à juger l'IPS pertinente. Les représentants des conseils sectoriels en activité voyaient l'Initiative d'un oeil positif et affirmaient qu'elle concorde fort bien avec les besoins de leur secteur. En général, les répondants estimaient l'IPS très souple et capable de combler les besoins sectoriels les plus divers. Les partenariats nationaux étaient perçus comme une approche extrêmement efficace et l'IPS était tenue comme une mesure adéquate et opportune. L'Initiative donnait l'impression de confier, comme il se doit, la responsabilité directement à l'industrie.

Il régnait aussi parmi les répondants un consensus selon lequel les conseils ou leurs activités ne pourraient exister sans l'appui et le financement de l'IPS. Les sondages réalisés

auprès des employés et des employeurs en vue de l'évaluation formative de même qu'aux fins de la présente étape de l'évaluation montrent la forte popularité de l'approche sectorielle.

Au cours de l'évaluation formative, certains conseils ont mentionné des besoins qui n'étaient pas admissibles au financement mais qui, depuis, ont été inscrits dans le mandat de l'IPS (p. ex., Jeunes Stagiaires). Des répondants se sont dits d'avis que les priorités de DRH à l'égard des conseils n'étaient pas nécessairement celles des secteurs.

Les responsables de l'IPS ont signalé que DRH et un secteur s'étaient lancés dans des initiatives où le programme du gouvernement et celui du secteur faisaient double emploi. Dans des domaines comme celui des Jeunes Stagiaires, l'IPS n'a pas obligé les secteurs à entreprendre des activités qu'ils n'estimaient pas correspondre, pour l'instant, à leurs besoins et à leur programme. Les dirigeants de l'IPS ont voulu une approche souple afin que, comme l'aide de DRH, la réponse d'un secteur à ses problèmes de ressources humaines respecte la conjoncture qui lui est propre.

Ces dernières observations émanant des conseils sectoriels n'ont pas pour effet de nier l'existence d'une concordance entre l'IPS et les besoins des secteurs; elles ne font que souligner le fait que les secteurs n'éprouvent pas tous les mêmes besoins et ne sont pas toujours capables de répondre aux priorités du gouvernement. Les conseils sectoriels insistaient pour dire que le gouvernement doit faire preuve de souplesse et permettre à chaque conseil sectoriel de réagir à de nouvelles priorités gouvernementales selon les besoins et les ressources du secteur.

Depuis l'évaluation formative, divers travaux de recherche ont étudié le bien-fondé de l'IPS. Toutes les études reconnaissent que l'IPS est fortement justifiée. Selon Smith (1996), une formation de niveau inférieur peut dépendre de la différence de coût entre les secteurs public et privé, et des organisations comme les conseils sectoriels peuvent empêcher ce problème puisque le coût du perfectionnement est partagé entre plusieurs entreprises. Gunderson et Sharpe (CSLS, 1996) affirment pour leur part que : « l'argument le plus solide en faveur du modèle sectoriel, c'est qu'il peut accroître l'efficacité des programmes de main-d'oeuvre en général et, en particulier, des programmes de formation, en mettant à profit les connaissance du secteur privé quant à savoir ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Cette efficacité accrue de la politique de main-

d'oeuvre favorise à son tour la productivité et la croissance » (p. 30). Gunderson et Sharpe (CSLS, 1996) étudient également les conseils sectoriels en fonction de huit critères pour en évaluer le fondement économique. Les auteurs en concluent que les conseils sectoriels satisfont à bon nombre des critères et que « les gouvernements devraient songer, comme option, à soutenir les conseils sectoriels dans l'élaboration des stratégies d'adaptation de la main-d'oeuvre » (p. 28). Dans le rapport de leur étude touchant la formation assistée par ordinateur (FAO) dans les PME, Green et Stahmer (1996) prétendent que « les PME s'attendent à ce que les conseils sectoriels et les associations professionnelles agissent comme coordonnateurs et chefs de file afin de leur donner accès au mode de formation assistée par ordinateur... [et que] les fournisseurs et les développeurs confient également aux conseils sectoriels et aux associations un rôle important pour ce qui est de rassembler et de définir le contenu d'apprentissage adéquat de manière à ce que l'offre de FAO sur le marché des PME soit d'un meilleur rapport coût-efficacité » (p. 1).

En matière de pertinence, la remise aux gouvernements provinciaux de la compétence touchant la formation soulève une question très importante. Conformément à la politique générale du gouvernement, l'IPS ne donnera lieu à aucune nouvelle entente prévoyant le financement de la participation à de la formation. Par exemple, le CCCES subventionnait les entreprises pour des activités de formation admissibles et le CFFPA subventionnait les employés afin qu'ils touchent un salaire minimum pendant leur formation. L'IPS va honorer les ententes existantes en matière de financement de la formation, mais n'en conclura pas de nouvelles. Cela ne signifie pas que l'IPS a modifié son orientation et qu'elle se désintéresse de la formation. Il y aura encore des crédits de disponibles pour mettre au point des programmes d'études et des mécanismes d'exécution. La plupart des conseils n'auront pas du tout à modifier leurs activités actuelles en vertu de l'IPS et cette mesure n'aura par conséquent que peu de répercussions, sauf en ce qui concerne le CCCES, le SERAC et le Conseil sectoriel de formation professionnelle dans l'industrie des composantes électriques et électroniques (CSFPICE).

Modification des besoins sectoriels au fil du temps

Le rapport de l'évaluation formative mentionnait que l'IPS réagit avec flexibilité aux besoins des conseils sectoriels, comme en témoignait la conclusion de nouvelles ententes destinées à accroître les activités des conseils sectoriels. Cette observation semble être toujours de mise compte tenu du fait que l'IPS a prolongé la période de financement des dépenses administratives de base de certains conseils.

2.2 Conformité des ententes et des conseils sectoriels avec les buts et objectifs de l'IPS

À prime abord, la conformité paraît évidente. Étant donné que bon nombre des conseils ont vu le jour grâce à l'IPS et que les ententes sectorielles sont négociées avec la direction de l'IPS, on peut s'attendre à ce qu'il y ait conformité entre les buts et objectifs des ententes sectorielles et ceux de l'IPS. S'il en va ainsi de façon générale en ce qui concerne le processus et les résultats d'exécution, la chose est moins sûre à long terme.

Ainsi qu'il est mentionné dans le rapport de l'évaluation formative, les conseils sectoriels s'estiment responsables des résultats tels qu'ils sont énoncés dans leurs ententes. Tout en reconnaissant l'importance des effets sur l'employabilité et des incidences sur l'entreprise (non expressément prévus dans les ententes), les conseils sectoriels jugent que ce serait modifier la nature de leurs ententes sectorielles que d'en évaluer le succès en fonction de ces résultats. Au cours de l'évaluation formative, des intervenants clés ont exprimé l'avis que les ententes devraient comporter un énoncé d'intention en ce qui a trait à l'employabilité et aux incidences au niveau de l'entreprise, afin de tirer au clair ce qui est de nature à répondre aux objectifs élargis de l'IPS. Lors d'une réunion récente, les porte-parole des conseils sectoriels ont répété la nécessité de définir clairement les attentes et de fournir des lignes directrices claires touchant l'évaluation dès le lancement de toute nouvelle initiative.

2.3 Liens de responsabilité

En général, les conseils s'estiment responsables envers DRH en raison des accords de financement qu'ils ont conclus. Toutefois, les documents en question tendent à ne prévoir que des résultats d'exécution précis et non les résultats plus globaux. Par conséquent, les conseils n'estiment pas devoir atteindre toute la gamme des incidences et des effets de l'IPS. Chaque conseil répond à des besoins différents et possède son propre ensemble d'objectifs et d'activités. Parmi les objectifs d'un conseil tels qu'ils sont énoncés, s'il s'en trouve qui correspondent à ceux de l'IPS, les conseils reconnaissent qu'ils en seraient alors responsables. Les conseils s'attendent aussi à devoir dépenser l'argent de DRH de manière efficace et efficiente, mais à prendre les décisions relatives à leurs besoins et à leurs projets de concert avec le secteur.

Cette lacune dans le sens des responsabilités touchant les incidences et les effets de l'IPS a causé certaines difficultés au moment de l'évaluation. La majorité des conseils sectoriels ne croyaient pas devoir donner de leur temps pour l'évaluation de l'IPS ni fournir les renseignements connexes, et les ententes de contribution sont avares de précisions sur l'obligation de transmettre de l'information en vue de l'évaluation; elles ne renferment pas non plus de dispositions de financement pour les activités d'évaluation. Ces réserves faites, les conseils reconnaissent la valeur des données d'évaluation pour le financement futur et la valeur éventuelle de l'information pour la clientèle. Devant l'alternative consistant à poursuivre les activités d'évaluation de la première vague ou à mettre fin à la recherche, le consensus a été en faveur de poursuivre la démarche et de fournir le plus d'information possible à temps pour l'établissement du présent rapport de gestion.

2.4 Caractère plausible et pertinence de l'IPS

La logique sur laquelle se fonde l'IPS est plausible tant du point de vue de la réalisation des incidences et des effets attendus que pour sa pertinence en regard de l'intérêt public. La preuve a été faite de la nécessité d'investir dans le capital humain en milieu de travail

afin d'améliorer la situation personnelle des travailleurs et, simultanément, de promouvoir les intérêts des entreprises. Certains conseils sectoriels reconnaissent expressément dans l'énoncé de leurs objectifs ou les documents connexes une différence d'aspirations ou d'intérêts entre employeurs et employés. L'investissement dans le capital humain constitue justement un domaine où la divergence d'intérêts entre le travailleur et l'entreprise peut faire l'objet de solutions communes.

La parité patronale-syndicale a des assises empiriques; l'un des thèmes maintes fois repris consiste à dire que la réussite de l'investissement dans le capital humain réside dans la participation des travailleurs et des employeurs aux décisions touchant les RH. Notre examen de la recherche actuelle sur les résultats de la formation (Les Associés de recherche Ekos, 1995) ainsi qu'une étude effectuée par Riddell (1995) nous apprennent que la formation la plus efficace est celle qui associe patrons et travailleurs. En cette matière, l'initiative sectorielle sert de tribune à la mise au point de stratégies sensées dans la perspective tant du travailleur que de l'entreprise, ingrédient qui, en principe, devrait produire des résultats positifs. Selon Betcherman et collaborateurs (1997), les entreprises à haut rendement de RH où l'on a constaté une intervention mixte, patronale-syndicale, étaient plus susceptibles de présenter des tendances à un rendement supérieur.

Le fait d'améliorer les normes et les programmes de formation ne peut, à lui seul, augmenter la participation. Pour cela, il faut l'adhésion de l'industrie et des travailleurs, leur « prise » de participation. L'approche sectorielle ne peut pas garantir l'adhésion du secteur tout entier, mais les décisions unilatérales le peuvent encore moins. La mise à exécution sera l'un des meilleurs indicateurs de réussite.

Soutien du public

Il se dégage des sondages réalisés au moment de l'évaluation formative et encore récemment la confirmation d'un très fort soutien du public envers l'apprentissage continu et un

ferme appui populaire à l'idée de partenariat[2]. Il faut toutefois admettre qu'il y a loin, parfois, de la coupe aux lèvres, et reconnaître l'écart considérable entre la participation des travailleurs aussi bien que des employeurs à la formation et l'expression de leur intérêt et de leur engagement. De l'avis général, l'investissement dans l'apprentissage est un gage de sécurité financière et le savoir, la compétence et la formation constituent une source d'espoir et d'optimisme.

La recherche sur l'opinion publique montre assurément que la population se préoccupe moins de savoir qui est responsable de l'éducation et de la formation que d'obtenir des résultats tangibles. L'approche de l'IPS, où l'on tente de dépolitiser la formation et de se concentrer sur les solutions communes, est très bien perçue dans l'ensemble du public. De même, dans la mesure où l'IPS réussira à solidifier l'infrastructure de l'apprentissage, les institutions traditionnelles seront quelque peu soulagées de ne pas subir les pressions attendues et craindront moins de ne pas pouvoir satisfaire l'intérêt croissant des travailleurs pour le perfectionnement et les besoins particuliers d'une population étudiante non traditionnelle.

En général, le public estime aussi que l'engagement personnel est un principe essentiel de l'apprentissage continu. Cela semble indiquer un soutien solide envers l'approche de l'IPS qui exige plus de participation et de soutien financier de la part de l'industrie.

2. Les Associés de recherche Ekos Inc., *Repenser le gouvernement*, 1995; Les Associés de recherche Ekos Inc., *Lifelong Learning: A Summary of Recent Research*, rapport final remis à Développement des ressources humaines Canada, 1997.

CHAPITRE

3 RÉSULTATS

Le présent chapitre souligne les résultats obtenus par l'IPS et les conseils sectoriels. Nous avons réparti les résultats en diverses catégories :

- satisfaction au sujet du processus de l'IPS;
- caractère adéquat des ententes;
- conception et structure des conseils sectoriels;
- programmes et services des conseils sectoriels;
- sensibilisation et adhésion;
- satisfaction au sujet des programmes et services des conseils sectoriels;
- changement systémique;
- partenariats;
- autosuffisance.

3.1 Satisfaction au sujet du processus d'approbation des partenariats sectoriels

Ainsi que nous l'avons constaté lors de l'évaluation formative, bien que les porte-parole de certains conseils sectoriels se plaignent du manque de clarté générale de la politique et de sa mise en application, les dirigeants et fonctionnaires de l'IPS sont très bien perçus. Les responsables de l'IPS sont qualifiés de très efficaces, professionnels et serviables. Dans

l'ensemble, on pense que les fonctionnaires de DRH ont contribué de façon fort valable au développement des conseils.

Cependant, certains aspects soulèvent des préoccupations, en particulier l'absence de lignes directrices claires touchant le processus et les besoins des conseils sectoriels que l'IPS pourrait combler. Au moment de l'évolution formative, les cadres supérieurs de l'IPS ont lié ce problème au fait qu'ils faisaient aussi leur apprentissage. En effet, le processus de l'IPS a évolué en cours de route et ne reposait pas sur un modèle statique. Ces cadres souhaitent demeurer aussi flexibles que possible dans la gestion de l'Initiative; dans cette optique, moins il y aura de règles rigides, plus l'IPS pourra réagir en souplesse à la multitude de situations qui peuvent se présenter. En outre, l'organigramme a été modifié au sein de DRH afin d'intégrer tous les éléments relatifs aux secteurs : études sectorielles, mise au point des données, conseils sectoriels, normes professionnelles, perfectionnement de la main-d'oeuvre, jeunes stagiaires et service national d'aide à l'adaptation de l'industrie. Toutefois, il n'existe pas d'information à jour sur l'influence que ces changements ont pu avoir sur les nouveaux conseils sectoriels.

La lenteur du développement, en particulier à cause des études de RH, constitue parfois un problème. Alors que certains conseils sectoriels croient que la phase de mise sur pied « traîne en longueur », on reconnaît aussi que le processus a contribué à former les partenariats qu'il fallait pour entamer de manière efficace la phase d'exploitation. Au cours de l'étude sectorielle, des partenariats se créent et de bonnes relations sont établies. La période de transition entre l'étude de RH et l'entente de développement constitue un moment crucial pour, entre autres, officialiser les partenariats et élaborer des stratégies possibles avant d'entreprendre l'exploitation proprement dite.

3.2 Pertinence des ententes sectorielles

Les ententes sectorielles renferment un énoncé assez précis des résultats attendus mais, ainsi que nous l'avons mentionné, les objectifs de l'IPS ne sont pas assez explicites. Par exemple, l'IPS a des objectifs tendant à améliorer l'employabilité des travailleurs, mais les ententes sectorielles n'en font pas expressément état. Elles ne renferment à peu près pas de dispositions

touchant l'évaluation des activités des conseils. La situation est tout à fait différentes dans le cas du programme Jeunes Stagiaires dont les ententes énoncent expressément les obligations en matière d'évaluation et prévoient des crédits pour les études entreprises à cet égard par les conseils sectoriels. Les opinions sont sans doute partagées quant à savoir si les conseils sectoriels devraient effectuer leurs propres évaluations, mais le fait de prévoir le financement des activités d'évaluation, ne serait-ce que pour payer les ressources qu'exige la participation à une évaluation, constituerait probablement une motivation vitale pour prendre part aux mécanismes d'évaluation enclenchés par des tiers.

3.3 Conception et structure des conseils sectoriels

Les premiers conseils sectoriels, comme le SERAC, le CCCES et le CNFSSP, sont nés parce que, dans le domaine des projets professionnels, on était à la recherche d'une meilleure formule basée sur l'approche des études sectorielles (Fletcher, 1996). Devant les succès remportés par le SNAAI dans le financement de projets du CCCES et l'établissement de services d'adaptation à la décroissance, il a été décidé que cette approche pourrait servir aux études sectorielles. Le processus d'étude sectorielle a donné lieu à une conférence sur la question et à la création du CNFSSP. Un processus semblable débouchait sur la création du Conseil du SERAC. « Ainsi, les études sectorielles devenaient moins un exercice de projection des professions (ce qui continuait à se faire) et davantage un processus de résolution des problèmes » (Fletcher, p. 10). En somme, le processus a pris plus d'importance que le produit. La foi dans l'importance du processus demeure un élément crucial de l'approche de l'IPS.

Les premières expériences ont apporté une autre leçon, celle de la classification très nette, dès le début, des raisons qui incitent patrons et travailleurs à vouloir régler de concert les problèmes de RH. La participation des grosses entreprises est essentielle vu la place importante qu'elles occupent sur le marché du travail. Ces intervenants majeurs donnent de la crédibilité à l'initiative et procurent aux conseils sectoriels le soutien financier et les autres ressources dont ils ont besoin dès les premières étapes de leur développement. Comme pour le processus du SNAAI à l'égard de la décroissance, les premières initiatives doivent leur succès au

fait, notamment, que les problèmes de conventions collectives ont été mis de côté. Le fait d'isoler les questions de RH de celles qui relèvent de la négociation collective a contribué à réduire la tension et a fourni aux patrons et aux travailleurs l'occasion d'apprendre à agir ensemble à l'abri de la confrontation. Enfin, ce qui caractérise aussi les premiers conseils sectoriels, c'est le leadership qui s'est déployé au sein des conseils d'administration patronaux-syndicaux et de la direction des conseils.

Un élément de réussite des premiers conseils avait échappé à la planification initiale, soit la nécessité d'un véritable partenariat due à certains enjeux qui, en matière de RH, obligent patrons et syndicats à rechercher ensemble des solutions. À l'origine, l'objectif de l'IPS était de créer 55 conseils sectoriels en l'espace de cinq ans. C'était irréaliste dans la perspective d'un partenariat en bonne et due forme. Comme le soulignent à juste titre Gunderson et Sharpe (CSLS, 1996), « un conseil sectoriel ne se crée pas de force même si les caractéristiques d'un secteur semblent favorables » (p. 41). Il est sans doute heureux que l'objectif de 55 conseils sectoriels ait été abandonné au début de la mise en oeuvre de l'IPS, quand les premières difficultés révélèrent combien ce chiffre était irréaliste.

Les conseils sectoriels sont très hétérogènes dans leur approche des questions de RH relatives à leur secteur, mais bien des traits leur sont communs. D'abord, à quelques exceptions près, ce sont des conseils nationaux. Le seul à ne pas avoir de portée nationale à cause de la structure même de son programme est le CNFSSP parce que, pour le moment, l'Ontario impose des restrictions aux fonds de fiducie. D'autres conseils ne sont pas de nature nationale à cause du caractère régional de l'industrie. Par exemple, le secteur des pièces automobiles se concentre à peu près exclusivement en Ontario tandis que cette province ne compte à peu près pas de pêcheurs professionnels. Il ne peut y avoir de conseil sectoriel national dans un secteur qui n'a pas d'assise nationale.

Presque tous les conseils sectoriels représentent un secteur traditionnel (selon la Classification type des industries) ou en émergence (p. ex., le logiciel), mais certains ne sont pas du tout de nature sectorielle. Quelques-uns sont d'intérêt professionnel et, donc, intersectoriels comme le Forum pour la formation en commerce international (FFCI) et l'Institut canadien des professionnels de la logistique (ICPL). Le Réseau national des femmes dans les métiers et les

technologies (WITT pour *Women in Trades and Technology*) s'intéresse, pour sa part, à un segment du marché du travail plutôt qu'à une catégorie professionnelle. La répartition inégale des conseils sectoriels dans l'ensemble des industries est perçu par certains analystes comme une faiblesse de l'approche de l'IPS (Smith 1996, CSLS 1996), car certains travailleurs pourront profiter de l'Initiative tandis que d'autres, dans des secteurs non participants, en seront privés. Toutefois, les mêmes estiment que les aspects positifs l'emportent. La portée nationale des programmes et des services, l'un des points forts de l'IPS, revêt une importance particulière en période de décentralisation des pouvoirs.

Tous les conseils sectoriels ont une représentation mixte patronale-syndicale bien que la place qu'y occupent les représentants des entreprises, des associations industrielles, des syndicats, des associations professionnelles et des travailleurs soit inégale d'un secteur à l'autre. Cet assortiment de partenariats risque, comme il est d'ailleurs arrivé, de nuire aux produits mis au point et, ultérieurement, à l'adoption des programmes et des services. Ainsi, un conseil qui ne se concentrerait que sur un seul produit s'exposerait à ce que ce produit soit mal reçu sur le marché ou à ce qu'une partie seulement du secteur le juge adéquat ou valable. D'autre part, il peut être problématique aussi de mettre au point des produits à l'intention des petites entreprises sans chercher le soutien des grosses entreprises qui dominent le secteur.

Des conseils ont commis l'erreur de ne pas s'assurer une représentation adéquate des travailleurs et des patrons formant leur partenariat. Des personnes clés ont exprimé l'avis que Impression 2000 doit principalement son échec au fait que les représentants patronaux provenaient de petites entreprises pour ainsi dire inexpérimentées en relations syndicales alors que les représentants des travailleurs provenaient presque tous de grosses entreprises syndiquées. Il se produit aussi, hélas, indépendamment des idéologies, des conflits de personnalité au sein d'un conseil d'administration. Ces conflits peuvent être paralysants s'ils affectent la coprésidence. Si la volonté de revoir la pertinence du leadership au sein de la direction paritaire fait défaut, ces conflits de personnalité perdurent et risquent de nuire au bon cheminement du conseil. DRH pourrait intervenir en faisant faire un examen indépendant de la situation pour ensuite recommander au conseil d'administration certaines solutions.

Le progrès d'un conseil sectoriel dépend souvent de ses partisans à tout crin, c'est-à-dire des personnes ou des entreprises qui, fermement convaincues, assument le leadership et se rendent responsables des activités du conseil. Ces personnes trouvent toujours la bonne raison d'adopter un plan, de mettre à l'essai un produit ou de négocier de nouveaux partenariats quand il y a tant de raisons de ne pas agir. Quand une entreprise importante prend les devants et décide d'implanter les produits ou services d'un conseil, comme en matière de normes et de formation, cela peut avoir un impact majeur sur la probabilité que les PME en fassent autant.

Le rôle du directeur administratif est critique, lui aussi, dans la réussite d'un conseil, de l'avis de personnes clés. Le directeur administratif doit avoir la confiance des porte-parole patronaux et syndicaux qui siègent au conseil, être un négociateur et un médiateur avisé, posséder de bonnes aptitudes commerciales, notamment en marketing, pouvoir gérer des projets et mener des produits à terme en temps opportun et de façon rentable, et être capable de s'adapter au changement. Le roulement parmi les dirigeants supérieurs des conseils sectoriels est très élevé. Son rythme n'est peut-être pas très différent du roulement général dans les postes supérieurs mais, dans certains cas, il peut avoir nui au progrès. D'autres intervenants affirment que des changements s'imposent aux niveaux de la direction. Les aptitudes qui étaient nécessaires à la mise sur pied d'un conseil sectoriel ne sont peut-être plus celles dont il aurait besoin pour bien fonctionner. Le CFFPA a, quant à lui, préféré avoir deux codirecteurs plutôt qu'un directeur administratif. Selon des personnes clés que nous avons interrogées, cette formule a ses inconvénients dont celui de coûter plus cher et d'avoir tendance à fractionner les responsabilités.

L'attention diverse que les conseils sectoriels accordent à la représentation au sein des conseils, aux groupes cibles de leurs programmes et aux problèmes de RH a déjà été contestée par le passé. Il serait certes possible et souhaitable d'apporter certaines améliorations à la représentativité des conseils sectoriels et des groupes cibles, mais ce « problème » constitue en quelque sorte la nature même du programme, soit la formation d'un partenariat volontaire conçu pour trouver des solutions à des préoccupations communes. Les conseils sectoriels doivent trouver en eux-mêmes la motivation pour faire en sorte que leur infrastructure soit le reflet de leur secteur, sans quoi ils risquent de perdre de vue leur marché cible et de créer des produits voués à l'échec commercial.

Presque tous les conseils sectoriels ont des représentants provenant des gouvernements provinciaux et des institutions scolaires. Il n'en a pas toujours été ainsi, mais les conseils ont appris au fil du temps que le partenariat avec d'autres organisations pouvait leur garantir des ressources supplémentaires, le partage des coûts et la recherche de nouveaux marchés.

Des personnes clés ayant participé à l'étude du cas du CFFPA ont soulevé la question des objectifs irréalistes. Ceux qui avaient été fixés pour l'adoption du programme se sont révélés irréalistes après une exposition aux possibilités véritables du marché. Or, ces objectifs n'ont jamais été révisés officiellement. N'ayant pas été atteints, la responsabilité de la participation en a été minée. Si les objectifs avaient été revus en fonction de la réalité, on aurait pu adopter une approche plus dynamique pour surveiller le déroulement du programme.

3.4 Programmes et services des conseils sectoriels

Avant de s'attarder aux résultats des conseils sectoriels, voyons brièvement quels sont leurs mécanismes d'exécution, leurs services, leurs produits et leurs programmes. Une description assez grossière des conseils sectoriels pourrait reposer sur l'attention qu'ils portent aux normes et à la formation. La plupart des conseils sectoriels s'occupent de mettre au point des normes professionnelles. De façon générale, il s'agit ensuite de trouver ou de concevoir un programme d'études qui vienne appuyer les normes ainsi établies. Certains conçoivent leurs propres cours de formation, d'autres s'en remettent aux cours existants ou comptent sur la bonne volonté des établissements d'enseignement ou de formation pour l'élaboration des cours voulus. Il en va de même pour la prestation de la formation, où certains secteurs assument cette responsabilité alors que d'autres agissent comme courtiers. Dans de rares cas, du financement est offert au titre de la participation à la formation en regard des crédits débloqués par les participants industriels. En ce qui concerne le CCCES, par exemple, sur les dépenses de 17,6 millions de dollars admissibles au financement au titre de la formation en 1996-1997, seulement 2,7 millions de dollars provenaient du gouvernement en comparaison de 14,9 millions provenant des entreprises. Beaucoup de conseils sectoriels s'occupent également des examens, des certificats et des attestations.

Malgré les nombreuses similitudes entre les produits et services des conseils sectoriels, l'un des aspects les plus intéressants de la conception et de la structure des conseils sectoriels est la diversité des produits et des services qu'ils mettent au point. Qu'on en juge :

- répertoires des compétences;
- définition des professions et normes professionnelles;
- nouvelle nomenclature des professions;
- répertoires des cours de formation;
- bases de données sur les RH et suivis;
- séminaires sur les RH;
- mise au point de programmes d'études;
- reconnaissance des acquis;
- financement de la participation à la formation / accroissement de la formation;
- prêts pour la formation;
- orientation de la formation;
- exécution des programmes de formation;
- formation assistée par ordinateur (FAO), didacticiels sur CD-ROM;
- formation sur Internet;
- programmes de formation sur mesure;
- courtage en matière de formation;
- développement en commun de programmes de formation / mise en oeuvre et exécution par un tiers;
- instituts de formation;
- formation des formateurs;
- programmes d'accréditation;
- certificats de formation, certificats professionnels;
- recherche de certificat et gestion des dossiers;
- vidéos;
- ateliers;
- bulletins et autres publications;
- recherche de marché;
- initiatives en faveur de l'équité professionnelle;
- initiatives en faveur des jeunes.

Aux yeux de la plupart des observateurs, cette extraordinaire diversité est l'un des points forts de l'approche de l'IPS. Les secteurs ont recours à une multitude de formules pour relever les défis qui leur sont propres. Cela donne en outre l'occasion d'étudier les forces et les faiblesses de chaque formule avant de la mettre en application dans un autre secteur. Nul doute que cette diversité amènera un plus grand nombre d'« échecs » ou de tentatives moins fructueuses que la formule traditionnelle de DRH selon laquelle les normes nationales et les programmes de formation sont imposés d'en haut, mais la formule sectorielle débouchera aussi probablement sur

des solutions aux problèmes de RH plus créatrices et plus pertinentes pour l'industrie. Pour bon nombre de projets, il est encore trop tôt pour se prononcer sur les avantages ou les désavantages de telle ou telle approche bien qu'on puisse en tirer de précieuses leçons dès maintenant et au fur et à mesure que les produits et services sont mieux connus sur le marché.

Le risque existe d'un dédoublement des efforts des conseils sectoriels. Il importe au plus haut point que les conseils sectoriels poursuivent leurs rencontres régulières et cherchent de nouveaux moyens de faire part de leurs activités et de leurs expériences aux autres conseils sectoriels et aux intervenants (p. ex., au moyen de sites Web). Toutefois, avec l'augmentation du nombre des conseils sectoriels et de leurs activités, l'aptitude des conseils sectoriels à communiquer entre eux de manière assez détaillée par les canaux informels pourrait vite être dépassée. Il existe bien quelques mécanismes d'information centralisés, par l'intermédiaire de DRH et de la CCMMO (Commission canadienne de mise en valeur de la main-d'oeuvre), mais il faudrait pouvoir communiquer en détails les expériences tirées du processus de développement ainsi que les renseignements touchant les ressources et les contacts, les taux d'adhésion, le revenu, les taux de satisfaction, les impressions d'un conseil sectoriel au sujet des forces et des faiblesses ou des leçons à tirer. Cependant, cela exigerait des conseils sectoriels qu'ils s'engagent à fournir périodiquement des données.

3.5 Sensibilisation et adhésion

L'une des questions faisant l'objet de l'évaluation concerne le degré de sensibilisation et d'adhésion auquel ont pu mener les ententes ou les conseils sectoriels. Les conseils ont procédé de diverses façons pour faire connaître leurs produits et leurs services. Mentionnons les suivantes :

- communiqués;
- publication de revues ou d'encarts publicitaires;
- soumission d'articles à des revues ou journaux spécialisés;
- organisation de conférences / foires commerciales ou participation;
- publipostage;
- sites Web;
- campagnes vidéo / multimédia.

Trop souvent, cependant, la mise à l'essai d'un produit et sa commercialisation s'effectuent ***après*** l'entrée en production du produit ou du service et sa mise sur le marché. Bien que, en général, la conception des produits et des services se passe sous l'oeil attentif des intervenants industriels, il faudrait réaliser des tests de marché et des tests auprès des utilisateurs avant l'entrée en production. Certains conseils ont adopté les tests de commercialisation dont ils ont confié le soin à des spécialistes par voie de contrat ou d'embauche. Malheureusement, ces initiatives ont souvent été prises après l'apparition de problèmes sur le marché.

Le marketing présente parfois des défis exceptionnels. Le SERAC s'est sorti d'une mauvaise situation dans ce domaine, les éditeurs d'une revue ayant accusé le Conseil de faire de la concurrence déloyale parce qu'il publiait un magazine tout en étant subventionné par le gouvernement. À l'issue des discussions, le SERAC a renoncé à la publication de ce magazine qui lui coûtait cher et, pour une fraction du coût, il offre un encart publicitaire dans une publication existante. Le SERAC a donc économisé tout en atteignant plus souvent le même auditoire.

Le degré de sensibilisation et d'adhésion varie énormément selon les secteurs. Les sondages de la première vague montrent que les conseils sectoriels et leurs activités sont assez peu connus. Dans certains cas, on aurait pu s'attendre à cette conclusion en ce qui concerne un conseil sectoriel, mais on se serait attendu à ce qu'un chef d'entreprise ou un employé (selon la manière dont les participants ont été ciblés) soit au courant de certains produits particuliers. Même si les sondages auprès de participants et de non-participants ne visaient qu'un petit nombre de conseils sectoriels, leurs résultats confirment l'existence d'un niveau de sensibilisation assez faible, soit inférieur à 20 p. 100, à l'égard des produits et des services des conseils sectoriels. Notre examen des documents et notre analyse des données administratives révèlent également des taux d'adhésion relativement faibles, soit moins de 5 p. 100 du marché cible. La participation n'a pas toujours non plus d'effet différentiel. À propos de la formation offerte par les conseils sectoriels (logiciel, FFCI), plus de la moitié des participants interrogés disent qu'ils auraient pu obtenir leur formation ailleurs. Toutefois, dans le cas du SERAC, il se dégage du sondage auprès des employeurs participants et des non participants peu de différence touchant l'incidence que la formation en bonne et due forme dans le domaine de l'automobile a pu avoir (sauf en ce qui

concerne le programme Investissons dans les gens), ce qui laisse croire que cette formation a été profitable.

Les faibles efforts de marketing pourraient expliquer en partie l'écart entre le degré d'adhésion attendu par les conseils sectoriels et la participation réelle, malgré que les activités de sensibilisation ne débouchent pas toujours sur une forte participation. Beaucoup d'obstacles viennent entraver la participation aux programmes et aux services des conseils sectoriels :

- Il demeure encore difficile de convaincre individuellement les employeurs que les produits de formation générique sont un complément valable à leurs produits-maison.

- Lors des efforts pour susciter l'offre de formation ou encourager la participation à des programmes de formation, le coût joue un rôle majeur. D'ordinaire, on dispose de peu de moyens financiers pour développer les ressources humaines, et les entreprises doutent que les bienfaits en vaillent le coût. Souvent, aussi, on ignore quel peut être au juste l'effet d'un investissement dans la formation sur les produits et services du secteur.

- Les employeurs interrogés mentionnent la concurrence qu'exercent d'autres priorités en matière de formation, dont celle de la norme ISO 9000.

- Il y a d'autres produits de formation en concurrence. Dans certains cas, il existe des programmes de formation plus courts ou moins chers, et même si le produit concurrentiel est de qualité inférieure, cette différence peut ne produire aucun inconvénient discernable sur le marché du travail en regard du produit sectoriel.

- Les formateurs ne sont pas toujours à la hauteur. Aussi compétents soient-ils dans leur domaine, les travailleurs sur place font souvent de piètres formateurs, ce qui compromet la mise en application des éléments d'un programme de formation prévus pour les lieux de travail. Les entreprises ainsi que les intermédiaires chargés de mettre en oeuvre la formation ont de la difficulté à trouver sur place des ouvriers qualifiés qui soient aussi de bons instructeurs.

- Pour une formation en bonne et due forme, il faut retirer les travailleurs de la production. Non seulement cela coûte cher, mais une demande de pointe imprévisible peut venir déjouer les plans de formation. Les entreprises suspendent souvent ces plans jusqu'au prochain ralentissement qui peut être assez lointain.

- Si la formation ne se déroule pas en milieu de travail, l'une des raisons les plus souvent invoquée par les individus pour ne pas y participer est le manque de

temps. Le coût de la formation, c'est-à-dire la perte de salaire et d'avantages, les frais de déplacement, etc., constitue aussi un obstacle majeur pour les travailleurs.

- Le débauchage constitue un autre obstacle. Une entreprise qui forme ses employés au prix d'un investissement considérable en capital humain peut perdre de ses travailleurs au profit d'une autre qui n'offre pas de formation ou d'activité de cet ordre. La formation générique parrainée par les conseils sectoriels peut sembler plus propice au débauchage. Quand une initiative sectorielle atteint sa masse critique de soutien et de participation dans l'industrie, cet obstacle se trouve levé en partie, sinon en totalité, du fait que d'autres entreprises effectuent les mêmes investissements.

- Dans le cas des entreprises syndiquées, l'adoption de normes professionnelles peut entrer en conflit avec les définitions de postes et les catégories de compétences prévues dans les conventions collectives.

De façon générale, le manque de souplesse dans la prestation des programmes et des services peut réduire gravement les taux de participation. Par exemple, l'obligation de prendre le cours menant au certificat du CFFPA en blocs d'une semaine entière au lieu de répartir le programme en fonction des périodes de pointe et des ralentissements représente un empêchement du point de vue des entreprises.

Il y a lieu aussi de considérer le rôle des syndicats dans la prestation des programmes et des services. L'engagement syndical, par l'entremise des représentants des travailleurs, est essentiel pour la protection des intérêts des travailleurs lors de la conception des programmes et des services des conseils sectoriels. Toutefois, il peut s'avérer essentiel également dans certains secteurs d'offrir en option une interface non syndicale pour la prestation des programmes et des services. L'intervention syndicale, en particulier au sein de l'entreprise, est perçue comme une menace par les entreprises où les travailleurs ne sont pas syndiqués et pour elles, comme un obstacle à la participation.

3.6 Satisfaction au sujet des programmes et services des conseils sectoriels

Conformément aux résultats antérieurs, tous les intervenants se disent très satisfaits des produits et des services offerts par les conseils sectoriels. Nos sources de renseignement à cet égard comprennent les entrevues de personnes clés et les sondages auprès des entreprises et des employés participants. Même si la plupart des répondants avaient des améliorations à proposer, ils ne se montrent pas moins satisfaits dans l'ensemble. Cependant, il convient de signaler que malgré les niveaux de satisfaction élevés, nous avons constaté que dans au moins un cas, les entreprises participantes se déclarent tout aussi satisfaites, voire davantage, de la formation provenant d'autres sources. Le fait qu'un employeur ou un employé ait opté pour la formation offerte par le conseil sectoriel pourrait indiquer qu'il n'existait pas d'autre choix ou que les autres options ne s'intéressaient pas aux normes professionnelles ou ne procuraient pas d'attestation. Parmi les options les plus souples, il y a la technologie informatisée. Comme il s'agit d'un apprentissage autonome, il faut bien s'assurer que l'employé concerné comprend tout à fait la nature et le contenu du matériel et qu'il possède la compétence et la motivation voulues.

En ce qui concerne un projet pilote ayant pour but de procurer de la formation au moyen d'Internet, les taux de satisfaction étaient relativement inférieurs à ceux que nous avons observés pour cette formule de formation adoptée par quelques autres conseils sectoriels. Ce résultat pourrait être simplement attribuable à la nature expérimentale de cette initiative ou à certaines particularités d'Internet (p. ex., la question de sécurité, la lenteur du téléchargement, les aspects « culturels », notamment la répugnance des utilisateurs d'Internet à payer les produits offerts), mais il pourrait aussi témoigner des difficultés que représente la formation autonome. Dans le domaine de la formation assistée par ordinateur (FAO), que ce soit au moyen d'Internet ou de didacticiels sur support CD-ROM, la motivation personnelle est sans doute un facteur très important. Il se peut que cette formule attire au début un plus grand nombre de participants « inadéquats » puisqu'il n'existe souvent pas de processus de sélection comme en milieu de travail. Les méthodes de formation autonomes comme sur Internet ou CD-ROM offrent beaucoup de possibilité du point de vue de la clientèle à atteindre et des économies de coût, mais elles risquent de produire un plus grand nombre de non-participants ou d'abandons, ou d'entraîner de longs

délais entre le moment de l'inscription ou de l'acquisition et celui de la formation proprement dite. Il est très important de préciser à l'avance la nature du contenu, la compétence exigée ainsi que les obligations afin d'aider les clients éventuels à mieux évaluer si la méthodologie peut satisfaire leurs besoins.

L'un des aspects de la formation que beaucoup des employés et des employeurs interrogés pensent qu'il y aurait lieu d'améliorer est celui de la qualité des instructeurs. Ainsi que nous l'avons mentionné, les collègues qui sont d'excellents techniciens ne font pas toujours des enseignants efficaces. Non pas que ces compétences soient incompatibles, mais leur combinaison est certes difficile à trouver. Cela donne une idée des problèmes que peut présenter la formation des formateurs. Il s'agit d'une approche d'un très bon rapport coût-efficacité et susceptible de modifier la culture de l'entreprise en matière de formation. Cependant, il importe de contrôler l'efficacité des responsables de la formation et de procurer à ceux qui sont « inefficaces » une formation supplémentaire ou de les remplacer par de nouveaux diplômés issus des programmes de formation des formateurs.

3.7 Changement systémique

L'IPS a notamment pour objectif de modifier en profondeur la manière dont les pratiques de RH sont conçues et mises en oeuvre dans l'industrie. Le processus de l'IPS, en particulier la participation mixte patronale-syndicale, s'écarte radicalement de la façon d'agir traditionnelle.

L'inclusion de plus en plus marquée des établissements d'enseignement à titre de partenaires de l'initiative sectorielle a entraîné des changements fondamentaux dans le rôle de ces établissements et dans le fonctionnement du système scolaire canadien. Comme preuve du remaniement des compétences, mentionnons la collaboration des milieux scolaires à la formule des crédits transférables. La possibilité d'obtenir des crédits collégiaux pour de la formation mise au point par le secteur est un changement de taille en regard de la manière dont le système scolaire répondait jusqu'ici aux besoins de l'industrie. Les cégeps et les collèges communautaires reconnaissent même l'apprentissage en milieu de travail.

Les conseils sectoriels ont aussi influencé l'établissement des programmes d'études dans les écoles et les collèges. Grâce à l'IPS, ces institutions offrent maintenant des cours plus conformes aux besoins du secteur et participent aux programmes d'attestation mis au point par les secteurs.

Il y a encore, comme modification importante, le recours à des conseils sectoriels représentatifs à l'échelle nationale pour établir des normes professionnelles nationales. Par le passé, l'établissement des normes commençait souvent au niveau provincial, d'où l'on s'efforçait d'aboutir à des normes nationales. Le changement systémique se manifeste partout, des normes professionnelles aux normes de formation, et de la mise au point des programmes d'études à la prestation de la formation.

L'influence que le CRHL a exercée en vue de faire réviser le processus d'identification et d'approbation des immigrants ayant une expérience du logiciel témoigne encore d'un changement systémique.

3.8 Partenariats

L'un des éléments cruciaux de l'IPS est la formation de partenariats. À comparer au moment où nous avons terminé la cueillette des données en vue de l'évaluation formative, le nombre de représentants des milieux scolaires et des gouvernements provinciaux au sein des conseils d'administration des conseils sectoriels s'est accru. Les partenariats fournissent directement ou en nature un apport significatif aux conseils sectoriels sous forme du temps qu'y consacrent les partenaires, de leur participation aux dépenses d'exploitation et de leur contribution directe aux frais de la mise en oeuvre et de la formation. Les quelques renseignements disponibles, sur certains conseils en activité pour 1996-1997 lors de la première vague de cueillette des données aux fins du présent rapport d'évaluation, montrent que les dépenses de l'industrie sur une année peuvent aller de 300 000 dollars jusqu'à concurrence de 14,9 millions de dollars (chaque extrême représentant un seul cas). Non seulement ces nouveaux partenariats ont contribué à améliorer la qualité des produits, mais ils ont aussi créé des occasions de collaboration pour la mise au point et l'adoption de produits et de services.

Une innovation qui gagne en popularité est celle du développement en commun de produits et de services de formation. Les frais de mise au point des produits sont parfois assumés conjointement par le conseil sectoriel et un organisme tiers lequel provient souvent du secteur privé. Les deux partenaires peuvent ensuite se partager les revenus qui en découlent. Cette méthode permet aux conseils sectoriels de trouver du financement ailleurs et de profiter des avantages que possèdent d'autres organisations. Ainsi, le CRHL et l'ICPL se sont associés à des entreprises spécialisées dans le CD-ROM afin de produire des didacticiels. Les ententes conclues entre les conseils et leurs partenaires du secteur privé prévoient le partage des coûts et des revenus. Pour sa part, le CCCES a commencé par élaborer ses propres cours de formation pour ensuite, en vertu de leur partenariat, en remettre le soin à des collèges et réduire ainsi les dépenses du Conseil. Le SERAC s'est lancé dans des initiatives mixtes avec d'autres conseils, notamment en ce qui a trait au certificat de lutte contre les émissions atmosphériques, lancé de concert avec le Conseil canadien des ressources humaines dans l'industrie de l'environnement.

La participation d'un tiers n'est pas toujours axée sur les bénéfices bien que le partage des revenus constitue souvent un élément important du partenariat. À mesure que ces ententes se multiplient, il convient d'en souligner un aspect négatif. Leur principal inconvénient concerne le droit de propriété. À moins que les conseils sectoriels veuillent renoncer à leur mainmise sur le produit qu'ils ont mis au point, ils doivent veiller à ce que les ententes renferment des dispositions précises sur le règlement des différends touchant la mise au point d'un produit, sa commercialisation et sa mise en application. Non seulement la propriété du produit et de toute marque déposée est cruciale, mais il en va de même pour les listes de clients, les renseignements sur la participation, etc. Les ententes doivent être explicites sur la manière de régler la dissolution éventuelle d'un partenariat.

3.9 Autosuffisance

Il y a diverses raisons dont les suivantes pour mettre en application la disposition des ententes sectorielles prévoyant que l'autosuffisance sera atteinte en trois ans :

- permettre à l'IPS de rejoindre un plus grand nombre de secteurs en réduisant la demande de soutien financier des conseils sectoriels existants;

- s'assurer que les conseils sectoriels répondent aux besoins de l'industrie (l'absence de soutien de la part de l'industrie est un bon indicateur du peu de valeur que celle-ci prête aux produits et aux services offerts par un conseil sectoriel);
- s'assurer d'une véritable adhésion de l'industrie;
- atténuer l'impression que les conseils sectoriels font partie de l'appareil gouvernemental;
- assurer la stabilité et protéger des contraintes financières du gouvernement;
- atteindre une plus grande autonomie tout en demeurant partenaire du gouvernement;
- montrer que les conseils sectoriels sont des organismes non pas fédéraux mais privés.

La définition officielle que DRH a donnée de l'autosuffisance prévue dans les ententes sectorielles ne concerne que les frais administratifs de base (c'est-à-dire l'autosuffisance des activités essentielles). DRH reconnaît donc officiellement la possibilité que les conseils sectoriels ne puissent se suffire financièrement dans tous les aspects de leurs activités.

Ainsi que nous l'avons mentionné, l'autosuffisance exigée a en partie pour but de permettre au programme de soutenir avec des capitaux restreints un grand nombre de conseils sectoriels. L'autosuffisance des activités essentielles constitue un moyen de rejoindre le plus grand nombre de secteurs (on avait prévu à l'origine la création de 55 conseils sectoriels). À mesure qu'un conseil devient autosuffisant, les crédits libérés peuvent servir à de nouveaux conseils.

Cet objectif n'est pas facilement applicable à toutes les activités d'un conseil sectoriel (comme l'autosuffisance à l'égard des dépenses de mise au point et d'exécution des programmes). Le recouvrement de tous les coûts risquerait, dans certains cas, de compromettre les autres objectifs. Par exemple, si l'on devait supprimer, en vue de cet objectif général, les crédits que les conseils accordent à des entreprises pour les inciter à accroître leur propre financement de leurs activités de formation, il faudrait probablement s'attendre à une diminution de la formation. De même, en faisant payer les services, les produits et les programmes offerts

par les conseils sectoriels, l'accès à ces derniers pourrait s'en trouver limité par la capacité de payer.

Des sept conseils sectoriels en activité compris dans la première vague de cueillette des données (deux des conseils retenus avaient mis fin à leurs activités), le CCCES, le SERAC et l'ICPL ont atteint l'autosuffisance financière. Les conseils autosuffisants poursuivaient encore des projets conformes aux objectifs de l'IPS et touchaient même encore des crédits de financement de projet en vertu de l'IPS. Les deux conseils ayant mis fin à leurs activités, Impression 2000 et le CFFPA, y ont procédé essentiellement à cause de désaccords entre patrons et travailleurs et du peu d'intérêt pour les produits du conseil sectoriel. Ces divergences d'opinion auraient sûrement eu des répercussions sur l'autosuffisance de ces conseils, mais la source de leurs difficultés n'était pas d'ordre financier.

Le financement de projet a été fondamental pour les activités de plusieurs conseils sectoriels en permettant de rémunérer le personnel chargé de concevoir des programmes et des services et de les mettre en oeuvre, ainsi que des programmes et des services existants. Pour l'instant, on ignore comment les conseils s'adapteront à la suppression du financement de projet si jamais elle se produit.

Dans le but de livrer des produits de qualité de façon économique, certains conseils sectoriels ont conclu des ententes de développement avec des organismes du secteur privé. La question des redevances et du droit d'auteur a pris de l'importance. À certains égards, la question du droit d'auteur est problématique et peut entrer en contradiction avec le mandat global de l'IPS. Il est très difficile voire presque impossible, d'après certains, de soumettre le matériel didactique au droit d'auteur, mais on peut du moins protéger la « marque déposée » qui peut avoir nécessité de lourds investissements de marketing.

Nous avons entendu dire que pour réduire leurs dépenses, des particuliers ou des entreprises auraient obtenu du matériel didactique, l'auraient modifié en fonction de leurs besoins et auraient ensuite offert à d'autres, gratuitement ou à bon prix, le cours ainsi révisé. En l'occurrence, les grands objectifs de l'IPS sont respectés, c'est-à-dire accroître les activités de formation et améliorer la qualité et la pertinence de la formation. Toutefois, l'objectif

d'autosuffisance inciterait le conseil sectoriel à protéger ses droits d'auteur et à faire en sorte que ceux qui n'ont rien payé cessent d'utiliser le matériel ou en acquittent le prix. La question du droit d'auteur et des redevances est un domaine complexe et les conseils sectoriels auraient peut-être intérêt à organiser une réunion sur le sujet pour mettre en commun leurs expériences et inviter des spécialistes à les éclairer sur des points précis.

CHAPITRE

4 INCIDENCE, EFFICACITÉ ET SOLUTIONS DE RECHANGE

4.1 Premiers effets et incidences

Dans leurs documents et par l'intermédiaire des personnes clés que nous avons interviewées, les conseils sectoriels ont défini la gamme des incidences que leurs activités et leurs initiatives devraient avoir sur les travailleurs, les entreprises et l'ensemble de l'industrie. Il ressort des données recueillies jusqu'ici un certain nombre d'effets positifs bien qu'il s'agisse essentiellement d'***impressions***. Ces données témoignent aussi de résultats mixtes ou négatifs. Voici un aperçu des incidences et des effets ressortant de la cueillette de données[3].

3. Dans le cas des sondages, il n'a pas été possible, en général, de former un groupe témoin. Les résultats des sondages auprès des participants reposent sur des échantillons parfois assez petits, compte tenu de la faiblesse de la participation et de la difficulté de rejoindre les participants. En ce qui concerne les études de cas par projet, les résultats d'entrevue découlent d'une perspective de réussite.

(a) Incidences sur l'employeur

Accroissement des activités de formation

Bon nombre de conseils s'attendent à ce que s'accroisse le niveau d'activité en matière de formation au sein de leur secteur. Des données administratives (CCC) aussi bien que les résultats de la cueillette de données révèlent un certain accroissement de la formation (p. ex., FFCI, logiciel et tourisme). L'adoption de normes professionnelles et la décision d'enregistrer ou de certifier la main-d'oeuvre ont des incidences sur les activités de formation. Pour pouvoir attester de la compétence de leurs employés en regard des normes nationales, les entreprises devront probablement accentuer leurs activités de formation.

Accroissement des compétences

Beaucoup des programmes mis au point par les conseils tant en matière de formation que de normes professionnelles et de certification ont pour objet d'améliorer la compétence des participants. Les résultats du contrôle et de la cueillette des données montrent que les initiatives des conseils sectoriels ont permis ou vont permettre d'atteindre cet objectif. Les employeurs qui ont pris part au programme Investissons dans les gens (CiiP) sous l'égide du SERAC s'attendaient à une hausse de la compétence de leurs employés. Des exemples concrets de l'incidence qu'a eue l'amélioration du niveau de compétence nous ont été fournis dans certains cas. En ce qui concerne le Conseil canadien de l'entretien des aéronefs (CCEA), une entreprise a mentionné que la rémunération serait révisée et peut-être liée à la compétence, en tenant compte de la participation aux normes professionnelles et de ses effets positifs sur le niveau de compétence. Dans le cas du programme FFCI habiletés, le tiers des participants ont modifié leur plan de carrière ou acquis de nouvelles responsabilités à la suite de cette formation, le quart ont changé d'emploi et le cinquième se sont lancés en affaires.

Développement d'une culture de la formation

Bien des conseils se sont fixé comme objectif de favoriser le développement d'une culture de la formation. Pour ce faire, l'industrie toute entière doit s'engager envers la formation, en reconnaître la valeur et, par conséquent, accroître ses activités de formation.

Les résultats de la cueillette de données indiquent que les conseils s'efforcent de promouvoir une culture de la formation. Ainsi, la majorité des employeurs du SERAC que nous avons interrogés affirment que la participation à la formation a une incidence positive sur la culture de la formation au sein de l'entreprise. Nous avons pu constater auprès des participants que leur intérêt pour la formation (et leur intérêt pour la poursuite de leur formation) s'est accru par suite de leur participation. La hausse de l'intérêt pour la formation se constate auprès des participants interrogés pour l'étude de cas sur le tourisme et auprès de presque les trois quarts des participants du secteur du logiciel interrogés (ceux de la formations Mentys). Dans au moins un cas (le CCC), le nombre de stagiaires n'a baissé que dans une très faible proportion malgré une réduction considérable du financement pour la participation à la formation. Parmi les employeurs, la participation aux initiatives du conseil (p. ex., le SERAC) a amélioré la planification de la formation à l'échelle des entreprises, voire de l'ensemble de l'industrie.

Relations patronales-syndicales

Les résultats sont partagés en ce qui a trait à l'incidence sur les relations patronales-syndicales. Pour le SERAC, un peu plus des deux tiers des employeurs participants sont d'avis que les relations patronales-syndicales se sont améliorées. Cette incidence positive dépend du degré de participation patronale-syndicale au niveau de l'entreprise. Certains intervenants estiment que la parité au niveau sectoriel a amélioré les relations dans d'autres domaines mais, de manière générale, les différends relatifs aux conventions collectives sont quelque chose de distinct et que d'autres processus risquent peu d'influencer. Il semble que les relations patronales-syndicales peuvent s'envenimer si le conseil échoue dans son entreprise. Par

exemple, des personnes clés interrogées pour l'étude du cas du CFFPA affirment que le processus du conseil sectoriel a eu une incidence négative sur les relations patronales-syndicales au niveau du secteur.

Amélioration de la productivité et de la rentabilité

La participation aux initiatives d'un conseil peut aussi améliorer la productivité des entreprises. Cette répercussion est attribuable en grande partie à la compétence accrue des employés qui ont pris part à des initiatives de formation. Nous avons pu observer des exemples d'amélioration de la productivité pour un certain nombre de conseils bien que la nature des améliorations varie selon le secteur. Dans celui des services (p. ex., le tourisme), l'amélioration de la productivité peut signifier l'augmentation du chiffre d'affaires. À titre d'exemple d'une participation aux effets positifs sur la productivité il y a, dans le cadre de l'étude de cas sur le tourisme, celui d'une entreprise où la vente de vins a augmenté de façon vertigineuse après que des serveurs eurent obtenu le certificat de sommelier. Dans le domaine du commerce international, l'amélioration de la productivité se dénote dans le fait qu'un certain nombre de participants déclarent que le niveau de leurs échanges internationaux s'est accru à la suite de leur participation à de la formation parrainée par le conseil sectoriel. Pour le SERAC, une simple comparaison entre la manière des participants et des non-participants d'évaluer la performance de leur établissement au cours des trois dernières années révèle, pour ceux qui ont pris part au programme Investissons dans les gens, un avantage sur deux plans : la qualité du service à la clientèle et la productivité (et, dans une moindre mesure, sur celui des bénéfices).

Service à la clientèle

Nous disposons de peu de renseignements au sujet de l'incidence sur la satisfaction de la clientèle d'une entreprise ou sur son niveau de service étant donné que, souvent, les sondages auprès des participants ne comprenaient pas de personnes ayant un contact direct avec les clients de leur entreprise ou que la formation suivie n'avait pas de rapport étroit avec le service à la

clientèle. Près des trois quarts des employeurs faisant partie du Conseil du SERAC ont l'impression, entre autres, d'avoir amélioré la qualité de leur produit. À cette étape de l'évaluation, nous n'avons pas mesuré auprès des clients les effets globaux de l'amélioration apportée à la qualité des procédés ou des produits.

Sécurité

La sécurité professionnelle ne fait pas souvent partie du mandat des conseils sectoriels parce que la formation dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail est obligatoire. Toutefois, dans l'industrie du camionnage, le conseil s'est donné pour objectif d'améliorer la sécurité grâce au perfectionnement des aptitudes à la conduite automobile. Comme preuve de réussite dans ce domaine, mentionnons que selon les personnes clés interrogées, le coût des assurances des entreprises ayant participé à des activités de formation a baissé.

Transition entre l'école et le travail

Bien que la préoccupation touchant la transition entre l'école et le travail concerne davantage les initiatives en faveur des jeunes, la cueillette de données sur au moins un conseil sectoriel, le CCEA, témoigne d'une incidence dans ce domaine. L'entreprise faisant l'objet d'une étude de cas dans le secteur de l'entretien des aéronefs signale que la courbe d'apprentissage des recrues venant de terminer un programme de formation parrainé par le conseil sectoriel s'est de beaucoup resserrée.

(b) Incidences sur l'employé

Accroissement des activités de formation

Les occasions de formation ont certainement augmenté à l'échelle individuelle des travailleurs, et bien des participants disent qu'ils n'auraient pas pu se former autrement. Comme il fallait s'y attendre, cette formation n'a pas toujours d'effet différentiel; des participants affirment aussi que si le conseil ne leur avait pas offert de formation, ils se seraient adressés ailleurs. En particulier, parmi les personnes interrogées, le cinquième des participants dans le secteur du logiciel et la moitié des participants du FFCI sont d'avis qu'ils n'auraient pas pu se former autrement. D'autre part, les données du sondage auprès des employeurs du SERAC, participants et non participants, montrent que la formation a eu un effet différentiel. Ce qui caractérise notamment la formation parrainée par les conseils, c'est qu'elle est associée aux normes et qu'elle permet la certification. Par conséquent, même s'il existe d'autres formules, rares sont les occasions de formation qui offrent un lien avec les normes professionnelles ou qui aient un caractère national.

Accroissement de la compétence

La majorité des répondants de nos sondages auprès des participants (FFCI, logiciel) et des employeurs (SERAC) s'accordent sur les effets positifs de la formation parrainée par les conseils pour toute une gamme de compétences professionnelles. En fait, selon bon nombre des participants interrogés (plus du tiers dans le secteur du logiciel et plus de la moitié en ce qui concerne le FFCI), l'acquisition ou le perfectionnement des compétences constituent la principale raison de participer aux initiatives du conseil. Une proportion marquée des participants disent aussi avoir mis leurs compétences en pratique au travail. En particulier, un peu moins de la moitié des participants du secteur du logiciel et près des deux tiers de ceux du FFCI disent utiliser au travail les compétences acquises lors de leur formation.

Mobilité, flexibilité, sécurité d'emploi et rémunération

Les impressions des participants interrogés sont partagées en ce qui concerne les incidences que leur formation a pu avoir sur leur mobilité professionnelle, leur souplesse, leur sécurité d'emploi et leur rémunération. Certains participants ont l'impression d'être plus mobiles après avoir fait de la formation, et beaucoup espèrent voir s'accroître leurs chances d'avancement. Notamment, plus de la moitié des participants du FFCI affirment que leur formation a eu un effet positif sur leur aptitude à obtenir un autre poste et ils s'attendent, dans une proportion semblable, à ce que cet effet se répercute sur leur rémunération. Les trois quarts des employeurs participants du Conseil du SERAC reconnaissent que la formation a été bienfaisante en ce qui a trait à la mobilité et à la flexibilité des employés, et un peu moins de la moitié de ces répondants affirment qu'elle a eu ou aura des effets positifs sur la rémunération. Enfin, pour près des deux tiers des employeurs participants du Conseil du SERAC, la formation a été positive en ce qui concerne la sécurité d'emploi des travailleurs.

Pour d'autres participants, les effets de la formation sur la mobilité, la flexibilité, la sécurité d'emploi et la rémunération sont moins évidents. Ainsi, à peine le quart des participants du FFCI affirment que leur formation a amélioré leur sécurité d'emploi. Pour le logiciel, moins du tiers des participants croient que leur formation les a rendus plus mobiles, et à peine le quart mentionnent un effet positif sur leur rémunération.

Les différences observées dans l'évaluation des incidences peuvent dépendre de conditions particulières qui existent d'un secteur à l'autre et d'une entreprise à l'autre, conditions qui influent sur les raisons des employés de suivre une formation et sur les résultats escomptés. Il se peut que dans les secteurs ou les entreprises où les occasions de mobilité sont peu courantes, les participants cherchent, par l'accroissement de leurs compétences professionnelles, à améliorer surtout leur sécurité d'emploi. Moins inquiets à propos de leur sécurité d'emploi, d'autres travailleurs pourraient plutôt vouloir se saisir des occasions de promotion ou de changement de carrière que leur offre la formation.

Confiance et motivation

La participation aux initiatives d'un conseil semble avoir d'autres effets encore que ceux que les travailleurs participants perçoivent relativement à leur niveau de compétence. Ce sont, pour certains, des effets intangibles et difficiles à mesurer comme un accroissement de fierté, de satisfaction au travail, de confiance en soi et une amélioration de l'image que projette son emploi. Une satisfaction accrue au travail constitue une incidence de la formation pour plus de la moitié des participants du FFCI et plus des trois quarts des employeurs du SERAC, tandis que les deux tiers des participants du secteur du logiciel affirment que la formation reçue les a incités à vouloir se perfectionner davantage. Les participants interrogés pour les études de cas sur le tourisme et l'entretien des aéronefs mentionnent un impact sur la confiance en soi.

4.2 Rendement et rapport coût-efficacité

La première vague de cueillette de données n'a procuré que peu d'observations sur le rendement et le rapport coût-efficacité. L'information obtenue témoigne amplement des économies réalisées grâce aux diverses approches en matière de RH. En particulier :

- il ressort de l'étude de cas sur le CCEA que la courbe d'apprentissage s'est resserrée pour les nouveaux employés ayant reçu une formation sur les normes professionnelles nationales;
- le CCC a pu, à l'égard des cours donnés dans les collèges, négocier pour l'ensemble de l'industrie une indemnité quotidienne très inférieure à celle que versent en moyenne les entreprises sidérurgiques;
- la transférabilité des crédits entre les collèges et la reconnaissance des acquis vont réduire sensiblement le coût des études postsecondaires pour les travailleurs et les entreprises;
- dans le cadre du CRHICT, l'étude de cas touchant un centre de villégiature révèle qu'un investissement assez peu coûteux dans un cours de sommelier s'est traduit par une hausse vertigineuse de la diversité des vins vendus et du nombre de bouteilles;

- la formation assistée par ordinateur (FAO) au moyen du CD-ROM ou d'Internet pourrait constituer un mécanisme de prestation très efficace pour les conseils, mais aussi pour les participants puisque cette formation leur serait donnée « au bon moment »;

- d'après les études de cas relatives au CRHICT et au CCEA, l'une des principales raisons de s'intéresser aux normes professionnelles est d'obtenir une formation sans avoir à mettre au point leur propre programme, entreprise qui aurait été plus coûteuse.

Certaines économies entraînent des coûts compensatoires. Par exemple, un collège ayant demandé son accréditation afin d'offrir de la formation au CCEA est d'avis que l'accès au programme d'études du CCEA a considérablement réduit ses coûts de mise au point de son propre programme d'études. Par contre, il estime que le processus d'accréditation lui a coûté une pleine année-personne. Le collège se réjouit néanmoins de sa participation parce que, même si ses économies et ses coûts s'équivalent, il estime être en mesure, grâce à ce programme, d'attirer un plus grand nombre d'étudiants, d'engendrer des revenus et de donner à sa clientèle l'assurance qu'elle pourra répondre aux besoins de l'industrie.

En général, la collaboration entre les établissements scolaires et l'entreprise privée a réduit de façon importante les dépenses des conseils sectoriels pour la mise au point de leurs produits et de leurs services, grâce à la contribution en nature ou en argent qu'elle suscite de la part des partenaires d'un projet. Dans certains cas, le conseil sert uniquement d'agent de la formation, ce qui lui évite tous les frais de mise au point d'un cours original. Le rôle de courtier a pour avantage la possibilité d'obtenir, pour une mise assez modeste, des recettes considérables.

Ainsi que nous l'avons mentionné, ces partenariats donnent parfois lieu au partage des coûts ou, plus précisément, à celui des revenus. Toutefois, en cas de dissolution, la coentreprise présente certains risques. Toute entente de cette nature devrait prévoir expressément une dissolution éventuelle et renfermer des dispositions précises touchant la propriété intellectuelle, l'information sur la clientèle et le remboursement des coûts.

Le chevauchement des divers programmes et services ou le dédoublement avec ceux qui existent déjà peuvent être contraires au rendement. La cueillette de données ne donne

pas beaucoup d'exemples de chevauchement, pour l'instant, mais ce phénomène demeure une importante source éventuelle d'inefficacité. Il faut y opposer, par contre, les économies que les conseils sectoriels permettent de réaliser du fait, notamment, que chaque entreprise, chaque maison d'enseignement et chaque niveau de gouvernement n'a pas à mettre au point ses propres produits et services.

4.3 Solutions de rechange

Il est ressorti des entrevues avec des personnes clés, de l'examen des documents et de l'étude de la documentation un certain nombre de solutions de rechange aux activités sectorielles, dont les suivantes :

- les collèges, les universités et les formateurs privés;
- la formation ISO 9000;
- les organismes provinciaux;
- les associations industrielles et professionnelles;
- la formation relative aux normes étrangères.

Certains secteurs disposent de peu de solutions de rechange puisque la formation offerte est conçue en fonction des nouvelles normes professionnelles. Dans d'autres secteurs et certaines catégories professionnelles, les agents de prestation sont rares parce que le créneau est trop étroit pour mettre au point des produits et des services sur mesure. Divers secteurs dont celui du logiciel ont vu une croissance rapide des fournisseurs de formation et des services de soutien. Les lacunes dont témoignait le marché il y a quatre ou cinq ans sont sans doute maintenant comblées par les activités financées par le secteur privé ou un autre organisme gouvernemental. L'entrée de conseils sectoriels subventionnés par le gouvernement dans des marchés que desservait déjà l'entreprise privée a soulevé la question de la nécessité de ces produits ou de ces services offerts par les conseils.

Il arrive aussi que sans offrir de produits identiques, les conseils sectoriels fassent néanmoins concurrence pour attirer les maigres dépenses de RH. La solution pourrait résider dans les obstacles ou les concurrents. Par exemple, afin de pénétrer le marché, on pourrait s'efforcer

de lier autant que possible la formation et la certification à la nécessité pour certaines entreprises de se conformer aux normes ISO 9000.

L'intervention des institutions scolaires, des formateurs privés et des associations industrielles ou professionnelles réduit la distinction entre les solutions concurrentielles et l'approche de l'IPS. Plus la formule du partenariat devient globale, plus la question des solutions de rechange perd de sa pertinence. Ce qu'il s'agit vraiment de savoir, c'est si l'approche sectorielle améliore le processus.

CHAPITRE

5 CONCLUSION

Nous présentons ci-dessous nos observations initiales de même que nos conclusions fondées sur l'information dont font état les chapitres précédents.

5.1 Fondement

L'IPS n'a pas perdu de sa raison d'être depuis l'évaluation formative et pourrait même, maintenant que la formation professionnelle est remise aux provinces, avoir acquis de la pertinence en raison du caractère national des programmes et des services qu'elle offre dans le domaine des ressources humaines. La recherche la plus récente sur le fondement de l'IPS témoigne d'un appui aux approches adoptées dans le cadre de l'Initiative à l'égard des RH, en ce qu'elles constituent un moyen de partager le coût des investissements dans la formation et de mettre à profit l'expertise des divers partenaires. Tous les sondages d'opinion publique passés ou récents confirment l'appui très ferme que la population accorde à l'apprentissage continu, de même que sa faveur pour le partenariat. L'approche de l'IPS est bien reçue dans l'ensemble de la population du fait qu'elle tente de dépolitiser la question de la formation et qu'elle favorise les solutions prises en commun. Les employeurs et les employés interrogés à l'étape de l'évaluation formative confirment aussi la validité du concept des conseils sectoriels. Cependant, il est souvent difficile de traduire en appui financier un appui verbal.

5.2 Résultats

(a) Structure et organisation

Les conseils sectoriels, dont les produits et services sont différenciés, diffèrent également beaucoup du point de vue de leur conception et de leurs mécanismes d'exécution. Néanmoins, les données recueillies jusqu'ici révèlent des éléments de réussite communs. En fait, nous avons pu observer que la structure d'un conseil ou les éléments de son organisation constituent les meilleurs garants de sa survie. Parmi les éléments essentiels de la réussite figurent les suivants :

- En début de processus, la définition par voie de consensus des enjeux essentiels, capables de mobiliser patrons et travailleurs pour la mise en branle d'un conseil sectoriel. Il est alors important d'isoler les questions relevant des ressources humaines de celles qui appartiennent aux conventions collectives.

- La composition du conseil d'administration — travailleurs et patrons doivent être représentés adéquatement et la représentation doit refléter la composition du secteur. Bien que certains conseils sectoriels s'adressent précisément aux petites entreprises, la participation de certaines grosses entreprises est essentielle afin de garantir au conseil sectoriel la crédibilité et les ressources financières nécessaires à sa survie.

- Le leadership est déterminant pour le cheminement et la réussite d'un conseil sectoriel — cela concerne à la fois les entreprises, les syndicats et les membres du conseil d'administration. Le leadership de la direction et les efforts des « partisans » ou des « convaincus » ont aussi leur importance.

- Un véritable esprit de partenariat, de bonnes relations de travail et des intangibles comme la « chimie » doivent imprégner les rapports entre les membres du conseil ainsi que les partenaires du secteur privé et du milieu de l'éducation.

(b) Ententes

Les ententes sectorielles ne sont pas très précises au sujet des incidences et des effets attendus, et l'on n'y décèle pas beaucoup de dispositions touchant la collecte de données et l'évaluation en mode continu. En l'absence de dispositions financières à cet égard, il a été difficile pour les conseils sectoriels d'y consacrer des ressources même s'il peut résulter de ces activités une information susceptible de produire des résultats plus efficaces. L'insertion dans les ententes sectorielles de dispositions plus fermes sur les comptes à rendre pourrait contribuer à clarifier les obligations de résultat et les stratégies destinées à mesurer le rendement (c.-à-d. cueillette de données et évaluation / examen) en ce qui concerne l'apport du conseil aux objectifs stratégiques de l'IPS en général de même que l'exécution du programme (rendement).

Les partenariats ne déboucheront pas tous sur des résultats durables. Il faut veiller à ce que les ententes renferment des dispositions propres à garantir le meilleur usage possible des produits et des services que le conseil sectoriel aura mis au point. Les conseils sectoriels doivent aussi envisager la dissolution éventuelle des partenariats au niveau d'un projet et prévoir dans les ententes des dispositions touchant la propriété des produits, des listes de clients, etc.

Pour de nombreux conseils, la question de la propriété prend un caractère crucial à mesure que sont entrepris des projets de développement avec des tiers et que divers produits sont remis aux participants, entre autres des programmes d'étude et du matériel didactique. La protection de la propriété intellectuelle est une question difficile et complexe mais qui peut être fondamentale pour la survie d'un conseil sectoriel. Par contre, il se pourrait que la perception de droits et les efforts en vue de protéger le droit d'auteur entrent en contradiction avec les grands objectifs de l'IPS qui consistent à accroître les occasions d'apprentissage. Afin de tirer les choses au clair, il serait sans doute utile d'inscrire dans les ententes sectorielles des dispositions plus précises en matière de propriété dans le contexte du fonctionnement courant d'un partenariat ou de sa dissolution.

(c) Produits et services

Les produits et services des conseils sectoriels varient énormément, reflet des différences dans les besoins et les défis de chaque secteur. Une description assez grossière des produits et des services d'un conseil sectoriel pourrait se fonder sur l'attention qu'il accorde aux normes et à la formation. La plupart des conseils sectoriels s'efforcent d'adopter des normes professionnelles. Comme exemples de produits et de services, mentionnons : la mise au point de normes professionnelles, l'élaboration de programmes de formation, les mesures de certification et d'attestation, le financement de la participation à la formation et au perfectionnement, la recherche dans le domaine des ressources humaines. L'IPS donne lieu, en ce qui concerne les approches en RH, au déroulement d'une expérience à grande échelle qui offre l'occasion d'étudier les forces et les faiblesses de diverses stratégies. Le dédoublement des efforts accomplis par l'ensemble des conseils sectoriels pourrait compromettre les bienfaits pouvant découler de cette diversité. Afin d'éviter le dédoublement et de consolider les efforts de tous les conseils sectoriels, leurs activités et les expériences qu'ils réalise doivent être connues. Le besoin de communication dépasse peut-être déjà la capacité du réseau de communication informel et pourrait nécessiter un mécanisme plus officiel.

(d) Sensibilisation, adhésion et satisfaction

La sensibilisation et l'adhésion aux programmes et aux services des conseils sectoriels sont encore assez faibles. À cette observation s'ajoute le fait que la formation n'a pas toujours un effet différentiel. Bien qu'une partie du problème soit simplement attribuable à l'entrée toute récente des produits sur le marché, il est certain que la commercialisation fait défaut. Conscients de cette lacune, beaucoup de conseils ont créé des postes dans ce domaine ou fait appel à des services externes. Il est toutefois à noter que, trop souvent, la mise à l'essai des produits et le marketing ont eu lieu *après* l'entrée en pleine production et la mise sur le marché des produits et des services.

Bien des obstacles s'opposent à l'adoption des normes professionnelles et à la formation, et chacun, aussi petit soit-il, peut empêcher la participation. De façon générale, le manque de souplesse dans la prestation des programmes et des services réduit gravement le degré d'adhésion. À titre d'exemple, l'obligation de suivre un cours dans un délai précis peut entrer en conflit avec le calendrier de production. Il convient aussi de mentionner le rôle des syndicats dans la prestation des programmes et des services. Alors que leur intervention peut être essentielle à l'étape de la conception, il peut devenir également essentiel dans certains secteurs de recourir à une autre interface que syndicale pour la prestation des programmes et des services.

Dans l'ensemble, les intervenants et les participants se montrent très satisfaits des programmes et des services offerts par les conseils sectoriels. Toutefois, malgré ce haut niveau de satisfaction, les résultats d'au moins un sondage révèlent que les employeurs participants sont tout aussi satisfaits, sinon davantage, de la formation provenant d'autres sources. Le fait qu'un employeur ou un employé ait opté pour la formation offerte par le conseil sectoriel pourrait indiquer qu'il n'existait pas d'autre choix ou que les autres options ne s'intéressaient pas aux normes professionnelles ou ne procuraient pas d'attestation. Parmi les options les plus souples, il y a la technologie informatisée. Comme il s'agit d'un apprentissage autonome, il faut bien s'assurer que l'employé concerné comprend tout à fait la nature et le contenu du matériel et qu'il possède la compétence et la motivation voulues.

La qualité des formateurs est souvent critiquée. À mesure que se popularisent les programmes de formation des formateurs, il devient de plus en plus important de surveiller les responsables de la formation et de leur offrir au besoin des programmes supplémentaires ou de les remplacer. De l'avis des personnes clés que nous avons interrogées, les travailleurs les plus qualifiés sont souvent, malgré l'abondance de leurs connaissances, les pires des instructeurs.

(e) Changement systémique et partenariats

Les données réunies dans le cadre de notre évaluation au moyen des entrevues avec des personnes clés et des études de cas confirment que le changement systémique s'est bel et bien produit. Il se dénote dans le système d'apprentissage canadien et dans la manière avec

laquelle les maisons d'enseignement répondent aux besoins des entreprises et des travailleurs. Le fait que les collèges attribuent des crédits à la formation reçue en milieu de travail ou par l'entremise d'un conseil sectoriel témoigne de ce changement profond.

Les partenariats constituent un facteur crucial du changement systémique. Ils fournissent directement ou en nature un apport significatif aux conseils sectoriels sous forme du temps qu'y consacrent les partenaires, de leur participation aux dépenses d'exploitation et de leur contribution directe aux frais de la mise en oeuvre et de la formation. Les partenariats jouent aussi un rôle essentiel dans la mise au point et l'implantation des programmes et des services des conseils sectoriels. Les projets de développement entrepris en commun ne sont pas à l'abri des difficultés et les conseils sectoriels doivent en évaluer attentivement les résultats éventuels, le coût, les avantages et les incidences juridiques.

(f) Autosuffisance

Nous avons pu constater que pour la plupart des secteurs, le délai de trois ans fixé pour atteindre l'autosuffisance à l'égard des frais administratifs de base est irréaliste à moins qu'ils puissent déjà compter sur un partenariat solide et des relations de travail bien établies. D'habitude, il faut plus de temps que prévu pour implanter un partenariat fonctionnel, ce à quoi s'ajoute la difficulté de concevoir des produits et de les mettre sur le marché dans les trois ans, toujours en procédant par consensus. Des sept conseils sectoriels en activité compris dans la première vague de cueillette des données, trois avaient atteint l'autosuffisance financière. Les conseils autosuffisants poursuivaient encore des projets conformes aux objectifs de l'IPS et touchaient même encore des crédits de financement de projet en vertu de l'IPS.

La concentration sur un seul produit comporte des risques puisque le conseil tout entier peut subir les contrecoups de l'échec du produit sur le marché. Bien que la diversité soit difficile à gérer, il est sans doute plus prudent de faire un peu de diversification.

Il ne suffit pas de parvenir à vendre un produit ou un service pour assurer son autosuffisance. Des conseils sectoriels ayant attiré relativement peu de participants à leurs

programmes ont atteint leur autosuffisance de base grâce aux droits d'adhésion et aux frais d'obtention ou de renouvellement d'un certificat. Il faut trouver d'autres sources de financement de base que la vente des produits. Il s'agit d'un défi particulièrement difficile pour les conseils intersectoriels.

Malgré les raisons qui justifient la participation financière de l'industrie et l'autosuffisance, l'imposition de droits peut entraîner des problèmes comme la diminution de la participation en raison du coût. En outre, la question des redevances et du droit d'auteur devient plus aiguë à mesure que les conseils sectoriels se lancent dans des ententes de développement conjointes. Alors que l'objectif d'autosuffisance oblige un conseil sectoriel à vouloir protéger ses droits d'auteur, l'objectif qui consiste à accroître l'adhésion peut souffrir de l'imposition de droits aux utilisateurs éventuels.

5.3 Incidences sur l'employeur

Accroissement de la formation et développement d'une culture de la formation

Les données administratives, les sondages et les études de cas par projet nous incitent à conclure que les programmes parrainés par les conseils ont eu pour effet, chez les employeurs, d'accroître l'offre de formation et leur intérêt pour les activités de formation. En ce qui a trait au développement d'une culture de la formation, le processus revêt encore plus d'importance que le produit. Sans engagement de la part des employeurs, on ne saurait s'attendre à ce que le processus ait une incidence au niveau de l'entreprise. Il peut s'agir d'aussi peu que de planifier ou de contrôler leurs activités de formation, jusqu'à la pleine participation patronale-syndicale aux décisions de RH.

Accroissement de la compétence, de la productivité et de la rentabilité

Les employeurs s'entendent pour dire que la formation et les normes ont amélioré le niveau de compétence de leurs employés et qu'il tend à en découler une hausse de la productivité. Nous avons pu constater quelques hausses de productivité et de rentabilité, mais sur une très petite échelle. Les autres domaines qui témoignent d'une amélioration connexe sont la transition entre l'école et le travail et la satisfaction de la clientèle.

5.4 Incidences sur l'employé

Intérêt pour la formation et participation

Étant donné le caractère quasi sacré que revêtent la formation et l'apprentissage continu, il y a fort à parier que les activités de RH parrainées par les conseils n'ont qu'une faible incidence sur l'intérêt des employés en la matière. Le principal avantage des initiatives sectorielles consiste à multiplier les occasions de formation et à supprimer certains des obstacles au niveau de l'offre. La formation sectorielle est aussi bénéfique en raison, souvent, de ses liens étroits avec le milieu de travail, les normes et la certification. Ces possibilités permettent aux intentions de se matérialiser plus facilement.

Accroissement de la compétence, de la mobilité, de la sécurité d'emploi et de la rémunération

La plupart des travailleurs interrogés estiment que la formation parrainée par les conseils a des effets positifs à court terme sur diverses compétences professionnelles, et beaucoup d'entre eux disent mettre ces compétences en pratique au travail. En fait, pour bon nombre des participants interrogés, l'acquisition ou le perfectionnement des compétences constituent la principale raison de participer aux initiatives d'un conseil. Les impressions des répondants des sondages sont partagées en ce qui concerne l'incidence de la formation sur leur mobilité professionnelle, leur flexibilité, leur sécurité d'emploi et leur rémunération. Certains participants ont l'impression d'être plus mobiles après avoir fait de la formation, et beaucoup espèrent voir s'accroître leurs chances d'avancement. Pour d'autres travailleurs ayant suivi une formation, celle-ci n'a pas eu d'effets aussi évidents sur ces aspects du travail. Les différences observées dans l'évaluation des incidences peuvent dépendre de conditions particulières qui existent d'un secteur à l'autre et d'une entreprise à l'autre, conditions qui influent sur les raisons des employés de suivre une formation et sur les résultats escomptés. L'aptitude des travailleurs à profiter de leur formation dépend, entre autres choses, du milieu du travail lui-même. En outre, il est trop tôt pour mesurer les effets à long terme de la formation professionnelle.

5.5 Rendement et rapport coût-efficacité

L'information obtenue témoigne amplement des économies réalisées grâce à l'approche sectorielle. En général, la collaboration entre les établissements scolaires et l'entreprise privée a réduit de façon importante les dépenses des conseils sectoriels pour la mise au point de leurs produits et de leurs services. Certaines économies entraînent des coûts compensatoires, dont le partage du revenu mais aussi des frais de gestion et d'administration supplémentaires. Le chevauchement des divers programmes et services ou le dédoublement avec ceux qui existent déjà peuvent nuire au rendement.

5.6 Solutions de rechange

Certains secteurs disposent de peu de solutions de rechange puisque la formation offerte dans le cadre des initiatives sectorielles est conçue en fonction des nouvelles normes professionnelles. Dans des secteurs et des catégories professionnelles, les agents de prestation sont rares parce que le créneau est trop étroit pour mettre au point des produits et des services sur mesure. Toutefois, dans divers secteurs, le rôle des conseils sectoriels devra changer radicalement afin de s'adapter à la croissance des options de formation. Les défis peuvent donner aux conseils l'occasion de jouer un nouveau rôle à mesure que surgissent de nouveaux besoins sur le marché.

Dans la mesure où un conseil sectoriel constitue un partenariat véritablement représentatif de l'industrie, l'intervention des établissements scolaires, des formateurs privés et des associations industrielles et professionnelles réduit la distinction entre les solutions concurrentielles et l'approche de l'IPS. Plus la formule du partenariat devient globale, plus la question des solutions de rechange perd de sa pertinence.

ANNEXE A

Mise à jour des objectifs de l'IPS

Mise à jour des objectifs de l'IPS

À la fin de 1995, l'IPS a mis à jour ses objectifs initiaux. En voici l'énoncé:

Objectif : Accroître et améliorer les investissements du secteur privé dans le développement des ressources humaines et renforcer la pertinence du système scolaire canadien à l'égard du marché du travail.

Activités :

- Études sectorielles sur les ressources humaines
- Conseils sectoriels
- Normes professionnelles (compétences de base et reconnaissance des acquis)
- Perfectionnement de la main-d'oeuvre
- Initiatives sectorielles de Jeunes stagiaires
- Service national d'aide à l'adaptation de l'industrie

Principaux résultats :

- Publication d'études sectorielles qui reflètent les recommandations des mesures sur lesquelles le secteur privé s'entend afin de répondre aux préoccupations majeures de l'industrie en matière de RH - pour aider le gouvernement à affecter ses ressources à des problèmes majeurs de RH (p. ex., établir la quote-part du gouvernement).

- Infrastructure autosuffisante pour gérer la mise en oeuvre de la stratégie sectorielle en matière de RH - pour réduire la tâche du gouvernement qui doit s'occuper des problèmes de main-d'oeuvre de tous les secteurs.

- Élaboration par l'industrie de normes professionnelles nationales et leur adoption par les fournisseurs de formation - pour réduire le coût pour les institutions scolaires de la mise au point des programmes d'études; accroître la pertinence d'une formation offerte à l'ensemble des consommateurs, y compris les prestataires

de l'assurance-emploi, afin de réduire la demande en vertu de ce régime; augmenter la mobilité interprovinciale des travailleurs.

- Hausse de l'investissement industriel dans la formation - pour parfaire les compétences et réduire l'éventualité de mises à pied.

- Amélioration des approches en matière d'apprentissage et hausse de l'engagement de l'industrie dans la formation des jeunes - pour réduire l'éventualité du chômage ou du sous-emploi des jeunes Canadiens.

- Accroissement des ressources du secteur privé destinées à résoudre les problèmes du marché du travail - pour réduire les ressources gouvernementales dans ce domaine.

ANNEXE B

Processus de mise au point des ententes sectorielles

Processus de mise au point des ententes sectorielles

Comme chaque secteur est unique en son genre et a des besoins qui lui sont propres, les partenariats suivent un cheminement qui varie quelque peu selon les secteurs. Néanmoins, le processus comporte toujours un certain nombre de phases. La pièce B-1 illustre la mise au point typique d'une entente sectorielle. Toutefois, soulignons que le processus n'est pas rigoureusement linéaire et qu'il peut être modifié en fonction des besoins propres à un secteur.

Avant de pouvoir entamer l'établissement d'un partenariat, un secteur doit avoir été choisi et son inclusion dans l'IPS, autorisée. Jusqu'ici, les candidats ont soit manifesté leur intérêt à DRHC, ou bien le ministère les a lui-même sélectionnés. D'autres secteurs ont été proposés par Industrie et Sciences Canada. Les secteurs éventuels font tous l'objet d'un examen effectué par un comité de sélection où siègent les directeurs des divisions suivantes, au sein de la Direction des partenariats en ressources humaines (PRH) : Exécution des partenariats sectoriels; Normes, planification et analyse; Études sectorielles; Perfectionnement de la main-d'oeuvre. Les candidatures sont analysées à l'aide d'un modèle économique qui renferme un ensemble de critères ayant trait à la composition et aux particularités de chaque secteur (représentation des PME, importance des exportations, etc.). DRHC communique ensuite avec les représentants des secteurs à qui la priorité a été accordée. Les secteurs invités n'acceptent pas tous de s'engager.

Aux fins de l'Initiative, les secteurs ou groupes de secteurs sont normalement reconnus comme des groupes nationaux d'entreprises, d'organismes ou de travailleurs qui partagent certaines préoccupations en matière de ressources humaines. Il peut également s'agir de groupes qui procurent des services à divers secteurs. Les secteurs admissibles doivent répondre à trois critères essentiels :

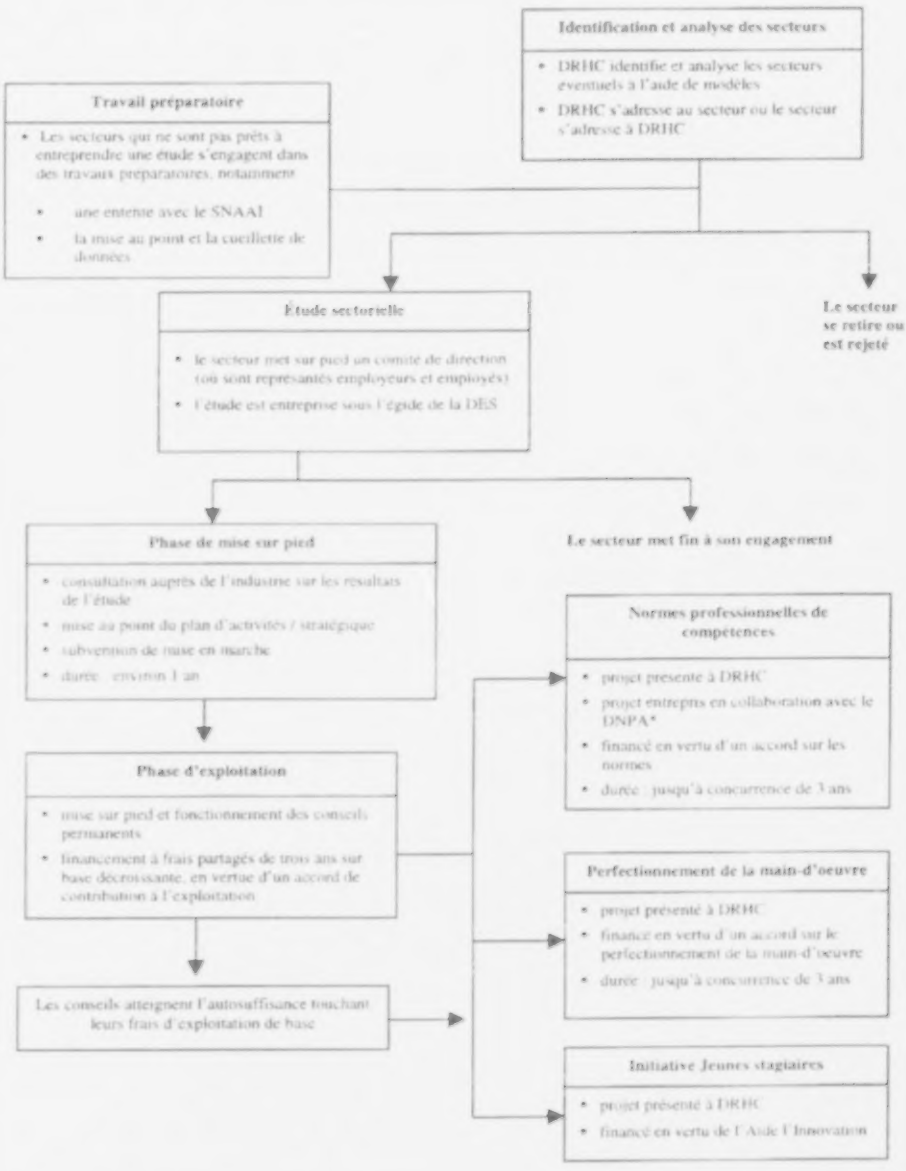
1. Faire l'objet d'une transformation cruciale de leurs marchés, de leur conduite des affaires ou du genre de ressources qu'ils utilisent. En général, un secteur connaît une modification de ses besoins en ressources humaines, ce qui provoque un déplacement à certains endroits et une pénurie à certains autres. Les changements sectoriels peuvent

concerner la technologie, la croissance, la restructuration, la réduction des effectifs ou la concurrence internationale.

2. Livrer concurrence à l'échelle internationale.

3. Montrer des signes qu'ils ont besoin d'aide pour s'adapter aux nouvelles conditions du marché (p. ex., le secteur peut-il profiter du changement survenu sur le marché ou a-t-il besoin d'aide pour asseoir sa concurrence?).

Graphique B.1: Inititative de partenariats sectoriels
Processus de mise au point des ententes sectorielles



* Division des normes, de la planification et de l'analyse

Quand un secteur adhère à l'IPS, la première étape en vue de créer un partenariat sectoriel consiste, en général, à effectuer une étude sectorielle. Si le secteur n'est pas encore prêt à entreprendre ce genre d'étude (p. ex., à cause d'un consensus insuffisant ou de partenariats existants), DRHC peut lancer le partenariat au moyen de mesures préparatoires, notamment par une entente relevant du Service national d'aide à l'adaptation de l'industrie (SAAI) ou par la mise au point et la cueillette de données initiales.

À l'heure actuelle, c'est la Division des études sectorielles qui réalise la plupart de ces études. D'autres sources peuvent s'en charger (au sein de l'industrie ou du gouvernement), mais l'étude en cause doit être validée par la Division des études sectorielles. Bien que DRHC finance et dirige les études sectorielles, le secteur participe au processus par l'entremise de ses représentants au sein du comité directeur chargé de mener une étude. Autant les employeurs que les employés du secteur sont représentés au sein du comité directeur. L'étude sectorielle analyse les pressions concurrentielles sur l'industrie et détermine les besoins actuels et futurs du secteur en fait de compétences. Les facteurs suivants entrent normalement en ligne de compte :

- le climat concurrentiel de l'entreprise, notamment sur le plan international;
- les emplois dans l'industrie;
- l'impact de la technologie de pointe;
- les tendances dans l'embauche;
- les pratiques de formation en vigueur;
- la formation et les ressources humaines.

Ainsi que nous l'avons mentionné, la Division des études sectorielles n'est pas seule à réaliser toutes les études. Jusqu'ici, certaines ont été effectuées, en vertu d'un accord conclu avec le SAAI, par Industrie Canada ou le Centre canadien du marché du travail et de la production (CCMTP).

Si l'étude sectorielle fait ressortir la nécessité d'une approche sectorielle pour combler les besoins en ressources humaines, le secteur passe alors, normalement, à l'étape de la mise au point. Il peut aussi, à l'issue d'une étude, décider de se retirer de l'IPS ou adopter une solution de rechange (comme passer une entente avec le SAAI).

La phase initiale peut durer jusqu'à un an, période pendant laquelle DRHC fournit du financement en vertu d'un accord de contribution de l'IPS à la mise sur pied du conseil sectoriel. D'ordinaire, le comité directeur chargé de l'étude sectorielle dirige également la phase de mise au point. Cette étape comporte en général la consultation du secteur sur les résultats de l'étude sectorielle ainsi que la rédaction d'un plan d'activités pour le conseil sectoriel. Si le plan d'activités satisfait aux exigences de DRHC touchant l'IPS et répond aux besoins et aux objectifs du secteur, le conseil est créé et entame une phase d'exploitation de trois ans.

Pendant les trois années que dure cette phase d'exploitation, le conseil est subventionné par DRHC sur la base d'un partage des coûts dégressif, en vertu d'un accord de contribution à son fonctionnement. Les capitaux ainsi fournis doivent servir aux frais d'administration du conseil. Au bout de trois années d'activité, le conseil est censé pouvoir assumer lui-même ses frais d'exploitation de base.

Outre les capitaux qu'ils obtiennent pour couvrir les frais de mise sur pied et d'exploitation du conseil, beaucoup de secteurs concluent avec DRHC des ententes supplémentaires en vue de financer des initiatives particulières de développement des ressources humaines. Ces ententes concernent notamment des projets relatifs au perfectionnement de la main-d'oeuvre[4] et aux normes professionnelles et de compétences. Des crédits sont également offerts pour le perfectionnement de la main-d'oeuvre et l'élaboration de normes professionnelles et de compétences, en vertu d'accords de contribution. Les secteurs en soumettent la demande à DRHC. La durée normale de ces projets est également de trois ans. Les projets relatifs aux normes professionnelles et de compétences sont entrepris avec l'aide de la Division des normes, de la planification et de l'analyse, qui réunit les spécialistes de DRHC en la matière.

Les secteurs peuvent maintenant obtenir du financement dans un autre domaine que le perfectionnement de la main-d'oeuvre ainsi que les nonnes professionnelles, c'est-à-dire pour des

[4] Depuis 1996-1997, l'accent ne porte plus sur la prestation de la formation mais sur les activités tendant à faciliter la formation, comme la mise au point de programmes d'études, en raison de l'offre du gouvernement fédéral de remettre aux provinces et aux territoires la compétence en matière de formation professionnelle.

projets dans la filière des stages sectoriels du programme Jeunes stagiaires. Alors que les projets subventionnés par l'initiative Jeunes stagiaires étaient initialement placés sous l'égide du programme Innovations, l'initiative est en train de devenir un important véhicule pour de nombreuses ententes sectorielles. En juillet 1997, le financement de sept projets sectoriels avait été approuvé dans le cadre de Jeunes stagiaires. En 1997-1998, les conseils sectoriels sont devenus admissibles au financement multi-ministériel prévu par le volet des sciences et de la technologie de la Stratégie d'emploi des jeunes.

ANNEXE C

Liste des conseils sectoriels

Liste des conseils sectoriels

Conseils sectoriels en activité

- Conseil canadien de l'entretien des aéronefs
- Conseil du Service d'entretien et de réparation automobile du Canada
- Conseil canadien du commerce et de l'emploi dans la sidérurgie
- Conseil sectoriel national de la formation dans l'industrie des composantes électriques et électroniques
- Forum pour la formation en commerce international
- Institut canadien des professionnels de la logistique
- Conseil des ressources humaines dans l'industrie canadienne du camionnage
- Conseil des ressources humaines du logiciel
- Conseil canadien des ressources humaines dans l'industrie de l'environnement
- Conseil des ressources humaines dans l'industrie canadienne du tourisme
- Conseil des ressources humaines de l'industrie du textile
- Conseil sur les ressources humaines en horticulture
- Réseau national des femmes dans les métiers et les technologies
- Conseil des ressources humaines du secteur culturel
- Industrie canadienne des services d'appareils ménagers
- Conseil canadien des pêcheurs professionnels
- Conseil national du secteur des produits de la mer
- Conseil des ressources humaines en aquaculture
- Conseil de l'adaptation et de la formation de l'industrie minière

Conseils sectoriels en formation - Groupes de travail

- Conseil canadien des fabricants de produits d'épicerie
- Conseil des ressources humaines en biotechnologie

ANNEXE D

Questions de l'évaluation

Questions de l'évaluation

La mise au point de la méthodologie en vue de l'évaluation avait comme l'un de ses principaux objectifs de bien cerner la matière et d'élaborer une suite de questions précises dans le but de déterminer la portée de l'évaluation. Afin d'aboutir aux questions de l'évaluation proprement dite, nous avons modifié les quatre domaines qui figuraient dans le cadre d'évaluation et y avons fait des ajouts de manière à toucher à l'ensemble des questions devant être évaluées. Les domaines suivants ont finalement retenu notre attention :

- le fondement;
- l'exécution;
- les incidences et les effets;
- le rendement et le rapport coût-efficacité;
- les solutions de rechange.

Voici une brève explication de chacun de ces domaines ainsi que les questions précises qui ont servi à leur évaluation.

Il convient de mentionner que les sujets particuliers et les mesures de rendement qui font l'objet de notre analyse varient pour chaque conseil sectoriel en fonction des objectifs, des activités et des résultats propres à chacun.

Le fondement

1. L'Initiative des partenariats sectoriels et les ententes sectorielles concordent-elles avec les besoins actuels et en évolution des secteurs?

Les questions relatives à la formation et à la planification des ressources humaines ont été établies, pour chaque secteur, à l'aide des études sectorielles et des discussions que nous

avons eues avec les partenaires du secteur. Les besoins des secteurs, tels qu'établis, sont-ils satisfaits? À cet égard, l'évaluation comportait deux volets :

- la concordance de l'IPS avec les divers besoins des secteurs, et
- la pertinence des ententes sectorielles pour les secteurs visés.

Sur le plan global, il faudra examiner la sensibilité et la souplesse de l'initiative en regard des besoins sectoriels et se demander si l'approche de l'IPS, ses objectifs et ses lignes directrices coïncident avec ces besoins. En ce qui concerne la pertinence des ententes sectorielles pour les secteurs visés, nous verrons si les ententes individuelles ont pu répondre aux besoins des secteurs, notamment à ceux des entreprises et des travailleurs. Pour les conseils créés à l'issue d'une étude sectorielle, les besoins ont été définis lors de l'étude. Dans bien des cas, cependant, ils ont reçu un ordre de priorité quant aux mesures à prendre, et les ententes sectorielles ne prévoient pas réagir à chaque besoin dans le même délai. Il sera important de déterminer quels besoins sectoriels ont actuellement priorité, au moyen des discussions avec les représentants des conseils et des secteurs.

À propos de pertinence, un autre sujet important réside dans l'aptitude aussi bien de l'IPS que des ententes sectorielles à s'adapter et à réagir à l'évolution des besoins en cours de route. Il faut s'attendre à ce que les problèmes des secteurs en matière de ressources humaines se transforment de façon importante au fur et à mesure du changement qui survient dans les tendances du marché, au sein de la main-d'oeuvre, dans l'économie, etc. Les besoins ont déjà évolué de manière significative depuis que les conseils actuels ont commencé à fonctionner. Par exemple, l'étude sectorielle effectuée en 1991 dans le secteur de l'entretien des aéronefs avait révélé un problème majeur, la pénurie de travailleurs qualifiés. Depuis, le secteur a dû réduire de beaucoup ses effectifs afin de demeurer concurrentiel, et la question de la disponibilité de nouveaux travailleurs ne se posera qu'à beaucoup plus long terme. Tout comme pour les besoins initiaux des secteurs, leurs nouveaux besoins ou les changements à prévoir doivent faire l'objet de discussions avec les représentants des conseils et des secteurs, tant du côté des employeurs que des employés.

Toujours en matière de pertinence, il y a également lieu de se préoccuper des secteurs qui n'ont pas adhéré à l'IPS. Pourquoi certains secteurs ont-ils décidé de ne pas conclure d'entente sectorielle? Nous examinerons les raisons de cette non-participation ainsi que la pertinence que l'IPS pourrait avoir pour les secteurs qui n'y participent pas.

L'évaluation tiendra compte non seulement des secteurs qui ont mis fin à leur engagement en vertu de l'IPS mais aussi de ceux qui ne se sont pas encore intéressés à l'initiative. Parmi ces derniers, combien sont-ils à avoir conclu des partenariats en ressources humaines sans l'aide du gouvernement? Quels sont les objectifs, la structure et les activités de toute initiative établie en dehors de l'IPS? Y a-t-il des points de comparaison entre les initiatives de ces secteurs et les ententes sectorielles?

2. Les buts et objectifs des ententes sectorielles sont-ils conformes à l'IPS?

C'est à travers les ententes sectorielles que les buts et objectifs de l'IPS vont ultimement se réaliser. Par conséquent, il importe de vérifier la concordance des ententes sectorielles avec l'objet de l'IPS. Cette conformité des ententes sectorielles avec l'IPS sera, en l'occurrence, un autre indicateur de la pertinence de l'IPS pour les secteurs. La conformité est importante aussi si les objectifs globaux et les résultats attendus de l'IPS doivent être atteints. Il faudra tenir compte non seulement des objectifs établis, tels qu'ils figurent dans les accords de contribution de nature juridique, mais encore des objectifs tels que perçus et des résultats à atteindre qui sont énoncés dans les ententes sectorielles. Y a-t-il concordance entre la perception de DRHC et celle des représentants sectoriels?

3. Les liens de responsabilité sont-ils bien compris et bien acceptés?

Étant donné que les objectifs de l'IPS et les résultats attendus seront ultimement atteints par l'intermédiaire des ententes sectorielles, il est crucial que les liens de responsabilité soient clairs. Y a-t-il dans les ententes sectorielles des comptes à rendre de prévus au sujet de résultats particuliers? L'obligation de rendre des comptes est-elle comprise et acceptée? Il faudra, en particulier, voir si les documents IPS et les accords de contribution d'ordre juridique comportent des liens de responsabilité, de quelle manière ils sont établis, le cas échéant, et quelle est, à l'égard de ces liens, la perception tant des représentants sectoriels que des responsables du programme.

En outre, il faudra examiner dans quelle mesure la responsabilité d'exécution varie en ce qui concerne le rendement des conseils, d'une part, et les incidences et effets plus vastes de l'IPS, d'autre part.

4. La conception actuelle de l'Initiative est-elle plausible?

Il s'agit de savoir si l'IPS est vraisemblable dans sa conception actuelle, étant donné l'efficacité des approches sectorielles antérieures, l'état actuel des connaissances et les résultats obtenus au moyen de formules semblables, canadiennes ou étrangères. Dans quelle mesure ces approches antérieures ou parallèles ont-elles permis d'atteindre les objectifs que poursuit l'IPS?

Il faut également déterminer si l'Initiative concorde avec l'environnement dans lequel se déroulent ou se dérouleront les activités. Cadre-t-elle bien avec le climat politique général? Cet aspect de la question oblige à analyser l'orientation que semble prendre l'intérêt public.

L'exécution

5. Les résultats prévus dans les ententes sectorielles ont-ils été atteints?

À propos d'exécution, il s'agit d'abord de savoir si les résultats prévus dans les ententes sectorielles ont été atteints. Ces résultats escomptés sont définis lors de l'élaboration de l'entente sectorielle et, en général, ils sont énoncés dans les plans d'activités et l'accord de contribution. L'évolution des besoins peut, en cours de route, obliger à modifier quelque peu les résultats escomptés, mais la plupart de ces derniers devraient demeurer inchangés. Les principaux résultats prévus dans les ententes sectorielles concernent d'ordinaire :

- les normes professionnelles ou de compétences;
- les cours de formation et l'accréditation/attestation;
- les programmes de formation;
- les normes scolaires et les programmes d'accréditation;
- les projets pour jeunes stagiaires.

Il peut aussi y avoir des résultats d'autre nature de prévus : programmes de communication, services d'adaptation, systèmes et produits d'information, etc.

Dans quelle mesure les résultats attendus ont-ils été atteints? Ont-ils été pleinement réalisés? Par exemple, en ce qui concerne les emplois qui devaient être analysés et pour lesquels on devait mettre au point des normes, pour quel nombre ou quel pourcentage l'a-t-on fait? Au sujet des cours de formation qui devaient être élaborés, pour quel nombre ou quel pourcentage l'a-t-on fait?

6. Les ententes sectorielles ont-elles abouti à des partenariats efficaces?

Les initiatives sectorielles se fondent sur des partenariats entre employeurs et employés. Outre cette parité qui est à la base de l'entente sectorielle, on s'attend à ce que les établissements scolaires, les gouvernements provinciaux et d'autres ministères fédéraux en soient aussi des partenaires importants. Les partenariats doivent stimuler l'intérêt du secteur privé pour les questions de ressources humaines, accroître les efforts du secteur privé en matière de formation et produire une main-d'oeuvre mieux formée. L'une des questions-clés auxquelles

l'évaluation doit trouver réponse concerne la portée de l'IPS et des ententes sectorielles sur l'incidence et l'efficacité des partenariats.

Les partenariats et les facteurs susceptibles d'influer sur leur efficacité varient d'un secteur à l'autre. Afin d'évaluer la portée de l'IPS sur les partenariats sectoriels et leur efficacité, il sera important de tenir compte de facteurs comme la diversité du secteur (activités, géographie, etc.); la diversité des partenaires (nombre de syndicats, d'associations d'employeurs ou d'employés, d'établissements scolaires); la nature des rapports que les parties ont entretenus antérieurement dans le secteur (coopération, affrontement) et ceux des partenariats ayant précédé l'entente, ainsi que la situation économique et les questions propres au secteur.

Afin d'évaluer si les ententes sectorielles ont abouti à des partenariats efficaces, il faudra tenir compte des aspects suivants :

- le nombre de nouveaux partenariats créés en raison de l'entente sectorielle ou la façon dont celle-ci a modifié les partenariats existants;
- le déploiement des partenariats dans le secteur (p. ex., le nombre ou le pourcentage d'entreprises et de travailleurs compris dans un partenariat);
- les résultats tangibles des partenariats (p. ex., leur rendement);
- l'efficacité du processus (p. ex., opportunité dans le temps, résolution des différends, etc.);
- la portée de l'entente sectorielle sur l'efficacite des partenariats existants (p. ex., effet sur les relations industrielles);
- la portée du conseil sur les partenariats/communications entre l'industrie et le gouvernement.

En analysant la portée des ententes sectorielles sur les partenariats, il sera également important de comparer les partenariats découlant des ententes sectorielles à ceux qui, dans les secteurs, ne relèvent pas de l'IPS. Les secteurs n'ayant pas adhéré à l'IPS ont-ils créé des partenariats employeurs/employés ou d'une autre nature afin de régler des problèmes de développement des ressources humaines? Quels sont les points de comparaison? En quoi les résultats, l'efficacité et la portée de ces partenariats se comparent-ils à ceux des partenariats établis en vertu de l'IPS? Avant de comparer les partenariats de l'IPS aux autres, il sera important d'examiner la structure, les activités et les objectifs de ces derniers pour s'assurer de pouvoir faire des comparaisons valables.

7. *Les ententes sectorielles ont-elles débouché sur des pratiques et des programmes adéquats et efficaces en matière de développement des ressources humaines?*

Alors que la question précédente a pour but d'établir si les résultats escomptés ont été atteints, la présente cherche à déterminer dans quelle mesure les résultats atteints ont été adéquats et efficaces. Voici quelques mesures pouvant permettre de répondre à cette question :

- les crédits engagés dans les programmes mis au point en raison d'une entente sectorielle;
- les crédits débloqués par les entreprises et les individus en regard de ceux provenant de source gouvernementale;
- l'adhésion à un programme (nombre d'entreprises et de travailleurs en cause);
- la quantité de formation transférable/générique découlant d'une entente sectorielle en regard de la formation-maison offerte par une entreprise;
- la satisfaction des entreprises, partenaires et travailleurs à l'égard des initiatives en ressources humaines mises au point.

Il existe une sous-question importante : dans quelle mesure peut-on attribuer au conseil sectoriel certaines pratiques en matière de développement des ressources humaines? Il est important de pouvoir attribuer les changements survenus dans le développement des ressources humaines aux activités des conseils sectoriels. Il ne suffit pas de mesurer le changement au fil du temps; il faut pouvoir affirmer que tel changement dans la quantité et la qualité des pratiques de développement des ressources humaines ne se serait pas produit sans l'existence des ententes sectorielles. Pour la sous-question il faudra, comme indicateurs, mesurer les changements survenus dans les pratiques au fil du temps et comparer entre les sociétés participantes et les autres.

Il y a une seconde sous-question : comment les employeurs et les employés concilient-ils les avantages maximum qu'ils souhaitent, de part et d'autre, retirer des activités de développement des ressources humaines? Bien que les ententes sectorielles constituent des partenariats entre patrons et travailleurs, il faut inévitablement s'attendre à des divergences dans les besoins et les préférences des uns et des autres. Quelle opposition existe-t-il entre les besoins des entreprises et ceux des employés? Comment résoud-on ces problèmes? De plus, il se peut que les besoins de l'ensemble du secteur entrent en conflit, sur le plan individuel, avec ceux des entreprises et/ou des travailleurs.

La question de savoir si ces pratiques sont efficaces est celle qui définit toute l'approche de l'évaluation de l'IPS. En premier lieu, on évaluera la portée des pratiques du conseil sectoriel en matière de développement des ressources humaines. En second lieu, on examinera l'efficacité de diverses formes de pratiques dans ce domaine, qu'elles soient liées ou non à des activités sectorielles. Une fois connu le degré d'efficacité de ces diverses pratiques, on pourra alors établir si les conseils sectoriels mettent en oeuvre des pratiques efficaces.

8. Les secteurs atteignent-ils leur autosuffisance?

Dans la perspective des conseils sectoriels ou des ententes sectorielles, il convient de distinguer entre deux genres de coûts : les frais d'administration qui concernent le fonctionnement du conseil ou de l'entente et les frais du programme qui concernent la mise au point et la réalisation d'initiatives comme en matière de formation. Les conseils sont censés s'autosuffire du point de vue de leurs frais d'administration ou d'exploitation de base. Toutefois, quelques-uns parviennent aussi à recouvrer les frais de leur programme.

Pour établir l'autosuffisance des conseils en ce qui concerne leurs activités essentielles de même que le succès des ententes sectorielles à cet égard, il importe de se demander si l'organisation sectorielle s'est établie sur le marché de telle sorte que ses services sont en demande et bien cotés par l'entreprise privée. Pour atteindre l'objectif d'autosuffisance que lui a fixé l'IPS, chaque conseil aura besoin de l'appui et de l'adhésion du secteur. Pour qu'il y ait adhésion, il faudra que les produits et services offerts par le conseil répondent à un besoin et paraissent valables aux yeux des chefs d'entreprise et des travailleurs.

Afin d'établir l'aptitude des conseils sectoriels à s'autosuffire, on devra évaluer les facteurs suivants :

- la réussite des ententes sectorielles en matière d'autosuffisance après la phase initiale d'exploitation de trois ans, et la possibilité que les programmes continuent à fonctionner indépendamment de DRHC une fois les trois années révolues;

- le succès relatif des stratégies de financement utilisées dans le cadre des diverses ententes sectorielles;

- le progrès réalisé dans le cadre des ententes sectorielles envers le développement d'autres sources de financement que les contributions gouvernementales;

- la comparaison entre les contributions des entreprises et des travailleurs (en argent et en nature) et les sources de financement du gouvernement;

- la mesure avec laquelle les activités que les conseils ont lancées se poursuivent lorsque l'aide du gouvernement est terminée.

9. a) Quel degré de sensibilisation et quel déploiement l'IPS a-t-elle atteints?

b) Quel degré de sensibilisation et quel déploiement les ententes sectorielles ont-elles atteints?

Il faut envisager la question de la sensibilisation et du déploiement sur deux plans : celui de l'initiative dans son ensemble et celui des ententes sectorielles.

En ce qui concerne l'IPS, l'évaluation s'intéresse au degré de sensibilisation, d'accès et d'adhésion au sein des secteurs. Les secteurs admissibles sont-ils au courant de l'IPS? Dans quelle mesure y participent-ils? Y a-t-il un accès équitable à l'Initiative? À l'origine, l'IPS visait de 55 à 60 secteurs mais ce nombre a été réduit (à cause des compressions budgétaires) à environ 35 secteurs. Par conséquent, il y aura diminution de la sensibilisation et de l'adhésion.

En ce qui a trait aux ententes sectorielles, l'évaluation s'intéresse au degré de sensibilisation des entreprises à leur égard et à la participation des entreprises et des travailleurs d'un secteur à l'entente sectorielle. Pour mesurer cette participation, on tiendra compte de l'adoption équitable des produits et des programmes offerts par les entreprises de toute taille et de toute nature, de l'accès équitable de tous les employés à la formation ainsi que de l'ampleur de l'adhésion des entreprises à une entente sectorielle selon qu'elles deviennent membres d'un conseil

et y apportent leur soutien financier. La sensibilisation des entreprises à une entente sectorielle se produit normalement au cours de la première année d'exploitation, car la plupart des ententes sectorielles comportent, dans le plan d'activités, une stratégie de communications. L'accès équitable en fonction de la taille des entreprises est important parce que l'un des objectifs de l'IPS est de répondre aux besoins des PME.

Les incidences et les effets

10. Quelles sont les incidences des pratiques en matière de développement des ressources humaines sur les secteurs et les entreprises des secteurs?

Il faut s'attendre à ce que les ententes sectorielles se répercutent à bien des niveaux : travailleurs, entreprises, secteurs et société. Avant de pouvoir évaluer la portée des conseils sectoriels, il faudra évaluer celle des pratiques de RH dans chaque secteur, qu'elles soient liées ou non à l'initiative sectorielle.

En l'occurrence, il s'agit d'examiner les incidences des pratiques de RH sur l'entreprise et le secteur. À ces niveaux, les incidences varient selon le genre de pratique. Les activités relatives à la formation, à l'éducation et aux normes professionnelles auront toutes des incidences distinctes. En outre, leur portée précise dépendra de la nature même de la pratique de RH.

Les incidences précises que devraient avoir les pratiques de RH seront établies en étroite collaboration avec les représentants des conseils afin de s'assurer que ce sont les mesures les plus pertinentes qui sont évaluées. Parmi les incidences, mentionnons :

- une meilleure sensibilisation aux problèmes des ressources humaines et une meilleure connaissance de leurs solutions;
- une meilleure planification du développement des ressources humaines au sein des entreprises;

- la mise en valeur de la formation au sein des entreprises;
- une meilleure image du secteur dans le public;
- une éducation et une formation de meilleure qualité;
- un accroissement des activités de formation;
- un changement d'attitude à l'égard de la formation et du développement des ressources humaines;
- une hausse de l'offre de nouveaux travailleurs qualifiés;
- une main-d'oeuvre existante plus compétente;
- une plus grande flexibilité des travailleurs;
- une transition plus souple de l'école au travail;
- l'accès à la formation;
- de meilleures relations de travail;
- une productivité accrue;
- un roulement plus faible et un meilleur moral;
- une hausse des investissements dans la formation.

Les incidences ci-dessus n'ont pas été liées directement à des initiatives particulières (p. ex., formation, normes professionnelles). Chacune peut être attribuée à une initiative précise ou à une combinaison d'initiatives dans le secteur. Le conseil ou le secteur identifieront avec précision les incidences et les effets.

En raison de l'accent mis sur la satisfaction des besoins de toutes les entreprises, grandes et petites, il sera important de mesurer et de comparer les incidences sur des entreprises de nature différente.

En outre, il faudra tenter de définir les conditions préalables à la réussite au niveau de l'entreprise. Quelles sont les conditions propices à la mise au point et en oeuvre d'une formation efficace et d'autres initiatives touchant les ressources humaines?

Cette approche diffère de l'approche traditionnelle qu'on pourrait qualifier de «fermée», qui s'intéresse uniquement à la différence dans les résultats selon qu'il s'agit de

programmes et services d'un conseil sectoriel en regard des programmes et services d'un secteur qui ne participe pas à l'Initiative. L'approche plus «ouverte» s'intéresse à toutes les pratiques en matière de développement des ressources humaines, qu'elles soient celles de groupes qui appartiennent à l'Initiative ou qui en sont exclus. L'information ainsi recueillie à partir des données d'enquête sur les pratiques de cet ordre et leurs résultats peut être mise en commun, qu'il s'agisse des programmes et services d'un conseil sectoriel ou de ceux d'un secteur qui ne fait pas partie de l'IPS. Cette analyse constitue un instrument de diagnostic n'ayant rien à voir avec l'approche qui débouche, de deux choses l'une, sur la réussite ou l'échec; en effet, elle renseigne sur ce qui fonctionne le mieux et sur la façon d'améliorer les programmes et services offerts. Une évaluation simpliste selon laquelle un programme apparaîtrait dans l'ensemble efficace ou inefficace ne serait d'aucune utilité aux conseils sectoriels qui proposent toute une gamme de programmes et de services majeurs ni, encore, aux cadres supérieurs de l'IPS. Il ne servirait à rien non plus aux responsables de l'IPS de savoir que tel programme constitue une réussite ou un échec, car ce qu'ils cherchent, c'est comment améliorer l'IPS. Non seulement le diagnostic doit révéler ce qui fonctionne ou ne fonctionne pas mais, mieux encore, il doit établir si les nouvelles approches que les conseils sectoriels ont adoptées sont plus efficaces que les pratiques qui étaient en vigueur dans ce domaine avant la mise en oeuvre des activités du conseil sectoriel. Cette approche évite aussi aux conseils sectoriels d'attribuer les difficultés à une cause quelconque dans les cas où il serait peut-être possible de mesurer à l'échelle d'une entreprise ou du secteur les effets de certaines pratiques en matière de développement des ressources humaines, mais difficile d'établir si une pratique particulière est attribuable aux activités du conseil sectoriel.

11. Quelle est la portée des pratiques de RH sur les travailleurs?

À une échelle encore plus réduite, l'évaluation mesurera aussi la portée des pratiques de RH sur les travailleurs et le taux d'acceptation des ententes sectorielles. Comme pour l'entreprise et le secteur, les effets précis sur les travailleurs dépendront de la nature des pratiques en cause. La participation à des programmes de formation aura, par exemple, une portée très différente de l'adoption de normes professionnelles. On pourra noter les effets suivants sur les travailleurs :

- changement dans l'employabilité, le traitement, la mobilité et les compétences;
- changement dans la flexibilité, la confiance, la motivation, la satisfaction au travail;
- meilleur accès à une formation adéquate;
- changement d'attitude envers la formation.

L'évaluation établira également les conditions préalables à la réussite au niveau des travailleurs. Quelles sont les conditions propices à la participation efficace et équitable des travailleurs à la formation et à d'autres initiatives? Quelles conditions préalables favorisent les effets positifs maximum de la formation sur les travailleurs? Les approches les plus avantageuses constitueront aussi une sous-question importante au niveau des travailleurs.

12. Quelle est la portée des ententes sectorielles sur la santé économique des secteurs?

Les pratiques de RH, les ententes sectorielles et l'IPS sont censées avoir des répercussions positives à long terme sur la santé économique et la compétitivité des secteurs. L'amélioration de la santé de l'économie sectorielle pose un problème particulièrement difficile. Les indicateurs ne seront pas identiques pour tous les secteurs. Il y a également la question d'attribution de la responsabilité : dans quelle mesure l'amélioration de la santé économique est-elle attribuable aux activités du conseil? D'autres facteurs relatifs à l'environnement, comme l'introduction d'une nouvelle technologie ou la R&D, peuvent aussi influer sur la santé générale de l'industrie.

La question des indicateurs particuliers et de la mesure des effets sur la compétitivité devra être abordée avec les représentants de l'entente sectorielle. Parmi les indicateurs qui pourraient servir, mentionnons :

- la hausse de la productivité;
- la hausse de la rentabilité;
- la diminution des échecs;
- la hausse des exportations;

- l'augmentation de l'embauche et la réduction des postes vacants.

Comme à propos des effets sur la santé économique, la question de l'attribution aura son importance. Il sera très difficile d'établir une relation de cause à effet pour des mesures comme la productivité, le roulement et le moral.

13. Quels sont les effets de l'IPS et des ententes sectorielles sur la société?

Enfin, l'évaluation permettra d'examiner les effets des pratiques de RH sur l'ensemble de la société ainsi que la contribution des ententes sectorielles à cet égard. Ces effets sont extrêmement difficiles à mesurer. Il sera à peu près impossible de quantifier ce qui est attribuable aux pratiques de RH et aux conseils sectoriels. Cependant, l'évaluation révélera des effets observables de l'IPS et des ententes sectorielles sur la société. Parmi les incidences importantes plus faciles à mesurer, il y aura les changements systémiques dans l'élaboration et la mise en oeuvre de programmes de formation et de normes professionnelles à l'échelle nationale. On évaluera aussi les répercussions sur les compétences constitutionnelles et le rôle du système scolaire et des provinces. On constatera peut-être aussi une réduction de la demande auprès du régime d'assurance-chômage à mesure que les individus ont de meilleures possibilités financières et que la mobilité des travailleurs s'améliore grâce à une formation accrue et transférable. Une autre incidence sur la société pourrait résider dans l'amélioration de l'état général de l'économie.

14. En vertu de l'IPS, le secteur privé se sent-il plus responsable et plus maître de la formation de la main-d'oeuvre et des questions de ressources humaines?

Un résultat-clé de l'Initiative, si elle atteint son but, consiste à engager plus à fond le secteur privé dans les questions de développement des ressources humaines et à faire en sorte qu'il assume plus de responsabilité en matière de formation. La présente question tend à établir dans quelle mesure l'Initiative a investi le secteur privé d'un plus grand sens des responsabilités et de plus de pouvoir en matière de formation et de développement des ressources humaines.

Dans ce domaine, les indicateurs comprendront :

- le nombre d'entreprises qui mettent au point et adoptent des plans relatifs aux ressources humaines ou à la formation;

- l'importance accrue que le secteur privé prête au développement des ressources humaines;

- une intervention accrue du secteur privé dans des initiatives touchant les ressources humaines (adoption d'un programme, hausse de l'activité de formation, etc.);

- les crédits débloqués pour être investis dans la formation;

- la hausse de la responsabilité et de l'engagement des travailleurs dans la formation et le développement.

Le rendement et le rapport coût-efficacité

15. Quels sont le rendement et le rapport coût-efficacité relatifs des activités découlant des ententes sectorielles?

La question du rendement et du rapport coût-efficacité relatifs des activités et des initiatives sectorielles est importante pour les ententes ou les conseils sectoriels. En quoi l'exécution des services diffère-t-elle selon les secteurs? Dans de nombreux cas, des secteurs mettront en oeuvre des activités ou des initiatives similaires. Chaque entente sectorielle aura sa façon d'aborder des problèmes ou des activités du même genre. L'évaluation permettra de comparer le rendement et le rapport coût-efficacité relatifs des approches sectorielles selon le secteur. Quelles leçons peut-on tirer des conseils? Qu'est-ce qui fonctionne le mieux? Quelles approches devrait-on éviter à l'avenir? Les résultats de cette question d'évaluation fourniront aux conseils sectoriels de précieux renseignements pouvant les aider à porter au maximum le rendement et le rapport coût-efficacité de leur entente. Outre l'examen du rendement relatif de diverses initiatives sectorielles, il y aura des comparaisons d'établies avec d'autres solutions. Ces dernières consistent dans les pratiques de RH qui existaient avant la création des conseils sectoriels. Par exemple, si des entreprises avaient l'habitude d'acheter des cours auprès de formateurs privés, l'examen visera le coût de cette solution de rechange.

L'évaluation s'attardera aussi à la combinaison de services permettant de répondre de façon optimale aux divers besoins sectoriels.

16. Les ententes sectorielles donnent-elles lieu à un chevauchement des compétences?

Les secteurs sont définis selon les critères de la CTI, ou il s'agit de regroupements intersectoriels ou de secteurs définis autrement. Cette approche a permis à l'IPS de combler avec souplesse les besoins des secteurs, mais les ententes sectorielles risquent de produire un chevauchement des compétences. Les secteurs actuels et projetés seront analysés et comparés afin

de déterminer s'il existe des chevauchements et, dans l'affirmative, de trouver la façon de les régler.

Une autre question connexe à évaluer consiste à savoir s'il y a chevauchement d'objectifs, d'activités et de rendement entre l'IPS et d'autres programmes gouvernementaux. Ces derniers peuvent être d'ordre fédéral ou provincial. Un petit nombre d'ententes existantes reçoivent du financement aussi bien de DRHC que d'un gouvernement provincial. Certains secteurs ont également obtenu, par le passé (notamment à l'étape de l'étude sectorielle), de l'aide d'autres ministères fédéraux.

Les solutions de rechange

17. Existe-t-il des solutions de rechange d'un meilleur rapport coût-efficacité à l'IPS et aux ententes sectorielles?

La question de savoir s'il existe des solutions de rechange d'un meilleur rapport coût-efficacité doit être examinée sous deux aspects : celui de l'initiative dans son ensemble et celui des ententes sectorielles. À l'échelle globale, DRHC dispose-t-il de moyens plus rentables d'atteindre les buts et objectifs de l'IPS? On peut envisager ce sujet de deux manières : pourrait-on améliorer/accroître les effets/bienfaits de l'Initiative avec les crédits budgétaires actuels? Pour répondre à cette question, il faudra examiner les solutions de rechange possibles à l'IPS et le rapport coût-efficacité relatif de ces solutions en regard de celui de l'IPS.

Au niveau des secteurs, on voudra savoir s'il existe des moyens plus rentables que les ententes sectorielles de résoudre leurs problèmes et d'atteindre leurs objectifs. Pour ce faire il faudra examiner, comme solutions de rechange, les pratiques de RH qui existaient auparavant.

ANNEXE E

Bibliographie

Bibliographie

Les Associés de recherche Ekos Inc. 1995, « Lifelong Learning and the World of Work: What Does Access to Learning Mean for Différent Segments of the Canadian Labour Market », notes d'allocution et projections, 13 janvier 1995.

Betcherman, Gordon; Leckie, Norm; McMullen, Kathryn, 1997 « Developing Skills in the Canadian Workplace -The Results of the Ekos Workplace Training Survey », étude n° W02, CPRN.

Centre pour l'étude des niveaux de vie (CSLS) 1996, communication présentée lors du séminaire interministériel de DRHC le 26 novembre 1996, « Sector Councils in Canada: Future Challenges », document de travail.

Chaykowski, Richard P. 1995, « The Role of Sectoral Initiatives in the Canadian and American Industrial Relations Systems », communication présentée à la conférence pour l'étude des niveaux de vie portant sur l'émergence de; conseils sectoriels au Canada, Montréal, 12 et 13 janvier 1996.

Développement des ressources humaines Canada 1996, « Évaluation formative de l'Initiative de partenariats sectoriels, Rapport de la Direction ».

Finlayson, Jock 1996, « A Canadian Business Perspective on Sectoral Human Resource Councils », communication présentée à la conférence pour l'étude des niveaux de vie portant sur l'émergence des conseils sectoriels au Canada, Montréal, 12 et 13 janvier 1996.

Fletcher, Gary 1996, « An Historical Perspective on Sector Councils », communication présentée à la conférence pour l'étude des niveaux de vie portant sur l'émergence des conseils sectoriels au Canada, Montréal, 12 et 13 janvier 1996.

Green, Lyndsay; Stahmer, Anna 1996, « Critical Success Factors in the Use of Learnware by Human Resources Sector Councils and Industry Associations in Canada », publication du Bureau des technologies d'apprentissage.

Gunderson, Morley; Sharpe, Andrew 1996, « Lessons from the Canadian Experience with Sector Councils », communication présentée à la conférence pour l'étude des niveaux de vie portant sur l'émergence des conseils sectoriels au Canada, Montréal, 12 et 13 janvier 1996.

Haddad, Carol Joyce 1996, « Sectoral Councils as Models of Shared Governance in Training and Adjustment », communication présentée à la conférence pour l'étude des niveaux de vie portant sur l'émergence des conseils sectoriels au Canada, Montréal, 12 et 13 janvier 1996.

Riddell, Craig 1995, « Human Capital Formation in Canada: Recent Developments and Policy Responses », dans K.G Banting et C.M Beach (éd.) Labour Market Polarization and Social Policy Reform, School of Policy Studies, Queens University.

Smith, Douglas A. 1996, « The Development of Sectoral Councils in Canada: An Economic Perspective », communication présentée à la conférence pour l'étude des niveaux de vie portant sur l'émergence des conseils sectoriels au Canada, Montréal, 12 et 13 janvier 1996.

Verma, Anil; Lamertz, Kai; Warrian, Peter 1996, « CSTEC: Old-fashioned Labour-Management Cooperation or an Innovation in Joint Governance », communication présentée à la conférence pour l'étude des niveaux de vie portant sur l'émergence des conseils sectoriels au Canada, Montréal, 12 et 13 janvier 1996.

Warrian, Peter 1996, « Sectoral Councils: A Partial Solution to the Crisis of Representation in Wagnerism », communication présentée à la conférence pour l'étude des niveaux de vie portant sur l'émergence des conseils sectoriels au Canada, Montréal, 12 et 13 janvier 1996.